



Perception des discriminations au sein des organisations

**L'influence des dynamiques sociales et des politiques organisationnelles sur l'inclusion
en milieu organisationnel**

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

© AWA KONÉ

Novembre 2025

Composition du jury :

Rennie Clency, président du jury, UQAR

Marie-Noëlle Hervé-Albert, directeur de recherche, UQAR

Mouctar Sylla, examinateur externe, CISSS Chaudières Appalaches

Dépôt initial le 6 octobre 2025

Dépôt final le 27 novembre 2025

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.

À ceux qui savent que la solitude
du travail est parfois plus oppressante
que le poids des tâches elles-mêmes. Ce
mémoire est dédié à ceux qui endurent
en silence.

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tenais à remercier ma mère **Naminata Diomandé**, sans qui tout ceci n'aurait pas été possible. Mes remerciements vont envers toutes ces années d'encouragement, de soutien émotionnel indéfectible, de patience et d'amour inconditionnel.

Je tiens également à remercier mon père **Mamadou Koné** de là-haut, pour ces premières années pleines d'amour et d'encouragements afin que je puisse croire en mes rêves. Voilà d'où me vient ma persévérance même dans les moments difficiles : de mes parents.

Mes remerciements vont également à mon oncle **Yacouba Koné**, figure paternelle pour moi, ainsi qu'à **toute ma famille** pour leur soutien et leur présence.

Je tiens également à remercier **I'UQAR**, pour ce beau programme qu'est la gestion des personnes en milieu de travail, j'ai adoré chacun de mes cours, j'aimais vraiment ce que j'apprenais et je pense que cela a été possible grâce à **mes professeurs**, qui chacun à leur manière, ont essayé de rendre ces moments mémorables afin de faciliter l'apprentissage. Je leur en suis reconnaissante.

Plus important encore, je tenais à remercier ma directrice de recherche, madame **Marie-Noëlle Hervé-Albert**, pour sa disponibilité, sa réactivité et ses conseils avisés qui m'ont guidé tout au long de ce processus.

Et pour terminer, je tiens à remercier toutes ces personnes qui de près ou de loin ont aidé à la réalisation de ce travail. Merci pour votre soutien, vous avez été d'une aide précieuse.

RÉSUMÉ

En dépit de la valorisation croissante de la diversité et de l'inclusion, les discriminations en milieu organisationnel persistent, parfois sous des formes subtiles échappant aux critères objectifs de mesure. Le but de ce mémoire est de mettre en avant ces dynamiques implicites à travers une méthodologie principalement axée sur l'autopraxéographie. Le sujet étudié étant celui d'une trajectoire individuelle, enrichie de récits secondaires, la méthodologie qualitative et interprétative employée porte sur l'analyse réflexive de ces récits mis en dialogue avec un cadre conceptuel mobilisant des auteurs dont les travaux sont axés sur les dynamiques de perception, d'acculturation, ainsi que de justice organisationnelle. La discrimination s'exprime également à travers des gestes quotidiens, des silences, des attentes implicites et des ajustements culturels contraints. La perception de ces actes, bien que banalisée, façonne profondément les expériences professionnelles, altère la confiance et renforce les mécanismes d'exclusion. Les résultats découlants de ces hypothèses révèlent que la perception de la différence, les stéréotypes persistants, ainsi que les attentes tacites, loin de tenir compte de la compétence, conditionnent l'intégration professionnelle et entraînent parfois un sentiment d'invisibilité et d'exclusion intrinsèque qui loin des discours officiels d'inclusion, fragilise l'engagement et l'authenticité des minorités.

Mots clés : discrimination subtile, perception, inclusion, minorités, justice organisationnelle, identité, stéréotypes, préjugés, insertion professionnelle

ABSTRACT

Despite the growing emphasis on diversity and inclusion, discrimination in the workplace persists, sometimes in subtle forms that escape objective measurement criteria. The aim of this thesis is to highlight these implicit dynamics through a methodology focused primarily on autopraxeography. As the subject studied is that of an individual trajectory, enriched by secondary narratives, the qualitative and interpretative methodology employed focuses on the reflexive analysis of these narratives in dialogue with a conceptual framework drawing on authors whose work focuses on the dynamics of perception, acculturation, and organizational justice. Discrimination is also expressed through everyday gestures, silences, implicit expectations, and forced cultural adjustments. The perception of these acts, although trivialized, profoundly shapes professional experiences, alters confidence, and reinforces mechanisms of exclusion. The results of these hypotheses reveal that the perception of difference, persistent stereotypes, and unspoken expectations, far from taking competence into account, condition professional integration and sometimes lead to a feeling of invisibility and intrinsic exclusion that, far from the official discourse of inclusion, undermines the commitment and authenticity of minorities.

Keywords: subtle discrimination, perception, inclusion, minorities, organizational justice, identity, stereotypes, prejudice, professional integration

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	xi
RÉSUMÉ.....	xiv
ABSTRACT	xvi
TABLE DES MATIÈRES	xviii
LISTE DES TABLEAUX.....	xx
LISTE DES FIGURES.....	xxii
LISTE DES SYMBOLES	xxiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Cadre conceptuel	4
1.1 PERCEPTION	4
1.1.1 Définition et fondements de la perception	4
1.1.2 Les différents types de perception	7
1.1.3 Biais latent et mécanisme de perception.....	13
1.1.4 Contexte organisationnel	14
1.2 PERCEPTION DE DISCRIMINATION	15
1.2.1 Perception des diversités.....	15
1.2.2 Historique lié à la discrimination.....	21
1.2.3 Discrimination organisationnelle	22
1.2.4 Perception de discrimination.....	31
1.2.5 Effets de la discrimination perçue sur la motivation, le bien-être et la rétention des talents.....	37
1.3 OBJECTIF DE RECHERCHE	42
CHAPITRE 2 Methodologie.....	43
2.1 POSITIONNEMENTS EPISTEMOLOGIQUES	43
2.2 METHODE PRINCIPALE DE RECHERCHE : AUTOPRAXEOGRAPHIE	44

2.3	DONNEES SECONDAIRES.....	45
2.4	ÉTHIQUE DE RECHERCHE.....	46
2.5	LIMITES DE LA DEMARCHE	46
CHAPITRE 3 Témoignage.....		48
CHAPITRE 4 Analyse et discussion		60
4.1	ANALYSE	60
4.1.1	Facteurs contextuels intervenant dans la perception de discrimination.....	61
4.1.2	Les dynamiques subtiles de la discrimination	73
4.2	DISCUSSION	76
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		80
ANNEXES.....		82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		86

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Différentes définitions de la perception	5
Tableau 2. Annexes	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Modèle théorique de Cárdenas et de la Sablonnière (2018, p. 67)	64
Figure 2. Psychologie des relations de groupe : contextes, processus et résultats par Berry (2005, p. 699). (Traduit par DeepL)	69
Figure 3. Quatre Stratégies d'acculturation relatives aux enjeux dans les groupes ethnoculturels et dans la société dans son ensemble par Berry (2005, p.705).....	71

LISTE DES SYMBOLES

C.f	se référer à
§	section, partie ou chapitre

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Parce qu'elles échappent au cadre formel de discrimination directe, certaines expériences restent souvent invisibles. Les personnes concernées en arrivent à remettre en question leur place dans ces espaces sociaux, tant la subtilité de ce phénomène, difficile à confronter, entraîne des répercussions psychologiques et émotionnelles profondes, mettant en cause les logiques par lesquelles les sociétés rejettent ou admettent certains profils (Sommen, 2025). Ces manifestations sont parfois associées aux micro-agressions désignées comme des comportements subtils, facilement niables, contribuant à la normalisation de stéréotypes insidieux et au maintien de normes sociales inéquitables, indépendamment du fait qu'elles soient perçues comme problématiques par ceux qui les émettent ou les subissent (Williams, 2020). Leur perception suffit ainsi à générer des effets tangibles sur le vécu professionnel. Il s'agit en quelque sorte du degré de motivation et d'intérêt allant de l'ennui ou de l'anxiété à l'engagement optimal (Moneta et Csikszentmihalyi, 1996).

C'est à cette réalité discrète mais déterminante, que s'intéresse ce mémoire. À partir d'un récit de pratique situé, basée sur une analyse qualitative, il s'agit de comprendre comment certaines situations sont perçues comme discriminatoires et en quoi ces perceptions influencent les dynamiques d'intégration dans l'organisation. Il ne s'agit pas de démontrer l'existence d'un phénomène universel, mais de prendre au sérieux ce qui est vécu, ressenti ou interprété comme une exclusion. Les approches classiques en matière de discrimination organisationnelle, privilégient généralement l'analyse d'inégalités mesurables : écart de traitement, obstacles à la progression, inégalités d'accès. Cette perspective objective abordée par Chappe (2021) conçoit la discrimination comme un ensemble d'inégalités socio-économiques entre groupes majoritaires et minoritaires, considérées comme injustifiables en l'absence de fondements objectivement vérifiables, comme la compétence ou la

performance. Elle repose en effet sur une exigence de fiabilité repoussant toute subjectivité jugée comme non scientifique (Cermolacce et al., 2011).

Ces données éclairent une partie du problème, mais ne cernent pas toujours la manière dont les individus interprètent ce qu'ils vivent. Suivant cette logique, l'approche subjective tend à faire oublier l'outil de mesure en vue de permettre au concept de se révéler de manière concrète dans son intégralité (Falissard, 2009). Ce travail adopte donc une perspective complémentaire, fondée sur un regard interprétatif et réflexif. L'originalité de cette recherche repose sur le recours à l'autopraxéographie, une méthode encore peu mobilisée dans les travaux sur la discrimination organisationnelle. Ancrée dans un paradigme co-constructiviste et pragmatique, elle s'appuie sur les expériences du chercheur pour générer un savoir enraciné dans l'action et les réalités vécues (Albert et al., 2023).

Plutôt que de chercher à gommer les obstacles, l'enjeu de l'inclusion devient alors de les redéfinir afin de les intégrer dans les pratiques sociales ordinaires (Mabi, 2013), car c'est parfois dans les plis du quotidien, que se nichent les véritables obstacles de l'inclusion.

Cette étude comporte cinq chapitres. Le premier chapitre présente le cadre conceptuel, en explorant les notions clés de perception, de discrimination, de diversité, d'inclusion et de justice organisationnelle. Le deuxième chapitre expose la méthodologie de recherche fondée sur une posture interprétative et une approche autopraxéographique enrichie par quelques témoignages secondaires recueillis sur la plateforme d'un réseau social professionnel et présentés en annexe, afin de compléter et d'élargir la réflexion. Le troisième chapitre est consacré au témoignage personnel, considéré comme matériau principal d'analyse. Le quatrième chapitre propose une analyse thématique détaillée de ce témoignage ainsi que de ces données secondaires, mettant en lumière les dynamiques de discrimination perçue dans un contexte organisationnel. Enfin, le cinquième chapitre développe une discussion générale qui articule les constats, issus de l'analyse avec les apports du cadre conceptuel, afin d'approfondir la compréhension des effets subjectifs, de la discrimination sur l'inclusion professionnelle.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre établit les fondements théoriques nécessaires à la compréhension de la problématique. Il s'attarde d'abord à définir la notion de perception et ses mécanismes, avant de mettre en lumière les différentes formes de discriminations organisationnelles et leurs effets sur l'inclusion professionnelle. Il mobilise également des travaux portant sur la diversité, les stéréotypes, l'identité et la justice organisationnelle afin de situer la recherche dans un ensemble de repères conceptuels qui permettront d'éclairer l'analyse des expériences vécues.

1.1 PERCEPTION

Avant d'aborder ses différentes manifestations, il est essentiel de clarifier ce que recouvre la perception et les mécanismes qui la façonnent.

1.1.1 Définition et fondements de la perception

1.1.1.1 Fondements de la perception

La perception, n'est jamais qu'une manière personnelle de se représenter la réalité, elle se construit peu à peu, façonnée par ce que nous avons vécu, teintée par notre environnement présent, et parfois influencée par ce que nous pressentons de l'avenir (Hearn, 1986). Deux grands axes semblent guider ce mécanisme : d'un côté, l'héritage culturel qui modèle nos

attitudes ; et de l'autre, l'ensemble de nos expériences individuelles qui, mises bout à bout, forment notre vision globale du monde (Hearn, 1986).

Dans cette perspective, certaines études ont révélé que percevoir revenait à prendre conscience et entrer en relation avec le monde extérieur (Buizard, 2015). Cette idée s'appuie sur deux dimensions : la dimension horizontale, relevant de la manière dont une personne est vue sur le plan moral et social, et la dimension verticale renvoyant plutôt à l'évaluation de ses compétences et de sa capacité à atteindre ses objectifs (Aubert, 2020).

Reprise par Sang Ong-Van-Cung (2001), cette conception met en évidence le rôle du langage et des signifiants dans la construction culturelle et symbolique de la perception. De plus, bien qu'elle semble intuitive et indépendante de la logique, elle reflète les désirs et l'organisation affective du psychisme, révélant ainsi la réalité selon laquelle le sujet ne maîtrise pas pleinement son rapport à lui-même ni au réel (Sang Ong-Van-Cung, 2001)

Certains travaux insistent de ce fait sur l'ancrage cognitif de la perception. Selon Batazzi (2016), celle-ci résulte d'interactions complexes entre l'évènement, le contexte et la manière dont il est présenté. La représentation d'un fait ou d'un objet se construirait alors inconsciemment et pourrait être influencée par des suggestions extérieures dont l'individu n'a pas toujours conscience.

1.1.1.2 Définitions de la perception

Tableau 1.
Différentes définitions de la perception

Auteurs	Définitions	Traductions
Creem-Regehr et Kunz, (2010, p. 805)	The « mainstream view states that [...], perception is the result of inferences based on knowledge and implicit assumptions about the world. In contrast, the ecological approach defined perception as the pickup or extraction of invariants in a scene, those features of objects and surfaces which remain constant over change. Perception, as an act of picking up information, necessarily involves movement and the continuous interaction of the self and the environment. »	Le point de vue dominant affirme que, [...] la perception est le résultat d'inférences basées sur des connaissances et des hypothèses implicites sur le monde. En revanche, l'approche écologique définit la perception comme la saisie ou l'extraction d'invariants dans une scène, c'est-à-dire les caractéristiques des objets et des surfaces qui restent constantes au fil des changements. La perception, en tant qu'acte de collecte d'informations, implique nécessairement le mouvement et l'interaction continue entre le sujet et l'environnement.
Hoffman, Singh, et Prakash, (2015, p. 1480)	« Perception is a product of evolution. Our perceptual systems, like our limbs and livers, have been shaped by natural selection. The effects of selection on perception can be studied using evolutionary games and genetic algorithms. »	La perception est un produit de l'évolution. Nos systèmes perceptifs, à l'instar de nos membres et de nos reins, ont été façonnés par la sélection naturelle. Les effets de la sélection sur la perception peuvent être étudiés à l'aide de jeux évolutifs et d'algorithmes génétiques.
De Ridder, Elgoyhen, Romo, et Langguth, (2011, p. 8075)	« A fundamental concept in psychology and philosophy of the mind is the notion of perception: The act of interpreting and organizing a sensory stimulus to produce a meaningful experience of the world and of oneself. »	La notion de perception est un concept fondamental en psychologie et en philosophie de l'esprit : l'acte d'interpréter et d'organiser un stimulus sensoriel pour produire une expérience significative du monde et de soi-même.
Wright, (2014, p. 3)	« Perception can be defined as the organization of sensory stimuli (both externally received or internally generated) resulting in a conscious awareness of a phenomenon. »	La perception peut être définie comme l'organisation des stimuli sensoriels (reçus de l'extérieur ou générés de l'intérieur) qui aboutit à la conscience d'un phénomène.
Cavieres, et López-Silva, (2022, p. 3)	« At the same time, perception seems to be used to refer to the initial impression caused by sensory stimuli or the set of cognitive operations originating from these stimuli. »	En même temps, la perception semble correspondre à l'impression initiale causée par les stimuli sensoriels, ou à l'ensemble des opérations cognitives découlant de ces stimuli.
	« Within the physical approach, perception is the process of measurement with the goal of creating	Dans le cadre de l'approche physique, la perception est le processus de mesure visant à créer des percepts, c'est-à-dire des indices

Latash, (2021, p. 1084)	percepts, quantitative or qualitative indices of relevant physical variables. »	quantitatifs ou qualitatifs de variables physiques pertinentes.
McDonald, (2011, p.14)	« An operational definition of perception includes: • an individual's or group's unique way of viewing a phenomena • involving the processing of stimuli • incorporating memories and experiences in the process of understanding »	Une définition opérationnelle de la perception comprend • la façon unique qu'a un individu ou un groupe de voir un phénomène • impliquant le traitement de stimuli • l'intégration de souvenirs et d'expériences dans le processus de compréhension

Il ressort de ces différentes définitions que la perception est un processus à la fois cognitif, sensoriel et évolutif, où l'individu interprète, structure et élabore la réalité à partir de stimulus internes et externes. D'un point de vue écologique, psychologique ou physique, elle engendre constamment une interaction vivante entre l'individu, son environnement et son capital d'expériences, mettant en évidence la subjectivité intrinsèque à toute expérience perceptuelle.

Il demeure cependant nécessaire de distinguer ses différentes formes, chacune contribuant à la manière dont une situation est appréhendée.

1.1.2 Les différents types de perception

1.1.2.1 La perception sensorielle

Selon une approche classique, lors de la perception, le système sensoriel reçoit et traite passivement les informations en vue de concevoir une représentation interne ou selon une approche active relie les actions entreprises et les stimulations sensorielles qui en découlent (Auvray et Fuchs, 2007). Pires et al. (2020), définissent de ce fait la perception sensorielle comme une forme de conscience résultant de l'interaction d'un ou de plusieurs sens avec des facteurs personnels. Elle devient alors le résultat d'une expérience sensorielle globale alliant la vue, l'ouïe, l'odorat, le goût et le toucher.

Toutefois, au-delà de cette réception sensorielle basée sur le contact physique ou visuel, elle nécessite également, selon Filliettaz (2007) une réflexion permettant d'interpréter la réalité perçue. Certaines études ont ainsi révélé que ce type de perception varie d'un individu à l'autre. Auxéméry (2015) en particulier, relève dans ses travaux, son importance dans l'interprétation de certains résultats standardisés en lien avec des conventions subjectives et sociétales en se basant sur son caractère subjectif et biologiquement variable. De plus, les traces historiques de la perception sensorielle, bien qu'elles soient limitées, permettent de confirmer que les humains ont toujours utilisé de leurs sens pour comprendre et interagir avec leur environnement (De Beaune, 2018).

Aussi, ayant longtemps été considérée comme objective, la conception de la perception visuelle quant à elle, semble avoir évolué. Verboon (2018) rappelle en effet que, selon la perspective aristotélicienne, la perception sensorielle, en particulier la perception visuelle, a été considérée comme objective jusqu'au XIV^e siècle, époque où l'on a commencé à s'interroger sur la véracité de ces perceptions, liant perception, épistémologie et psychologie. On parle ainsi d'un mécanisme reposant sur l'organisation des informations visuelles issues de l'environnement et menant à une expérience consciente (Vetter et Newen, 2014).

Les sciences sociales illustrent également cette dynamique. Elles se démarquent par la capacité d'un chercheur à observer d'autres individus, ce qui lui offre une perception sensorielle immédiate des comportements et des actions : un phénomène encore absent des autres sciences, où l'approche rationnelle, basée sur des concepts abstraits et stylisés est privilégiée (Lévy-Garboua, 1988). Toutefois, la perception sensorielle, bien que reconnue comme une expérience consciente, a à son actif des processus inconscients. Elle fait intervenir des mécanismes implicites, anticipatoires ou conditionnés, contredisant son lien exclusif avec la conscience (Laurent et al., 2020). Par ailleurs, bien que chaque sens soit considéré comme agissant de manière indépendante, Howes (2010) remet en question cette vision en conceptualisant une « organisation multisensorielle » favorisant une compréhension plus intégrée des interactions sensorielles.

Ainsi, la perception sensorielle serait un phénomène complexe, oscillant entre subjectivité et objectivité, conscience et inconscience, modularité et intégration multisensorielle.

1.1.2.2 La perception temporelle

La perception temporelle et la mémoire sont étroitement liées. Le facteur temporel étant crucial pour les souvenirs, toute amnésie contextuelle entraîne un flou temporel, affectant aussi bien les souvenirs rétrospectifs que prospectifs : on parle ainsi d'amnésie de Korsakoff où des télescopages d'événements se produisent (Lebrun-Givois et al., 2014). Dans cette même logique, des recherches ultérieures ont à travers des procédures expérimentales adoptées une approche complémentaire en vue d'apporter une évaluation objective aux troubles liés à la perception temporelle (Grondin et al., 2006). Certaines révèlent que la perception temporelle et les processus de contrôle cognitifs tendent à devenir interdépendants lorsque l'effort cognitif augmente (Radua et al., 2014), et d'autres que la perception temporelle dépend de l'intégration d'informations par le lobule pariétal inférieur droit et peut être perturbée lorsque cette région est altérée, entraînant des symptômes de négligence (Merrifield et al., 2010). Complémentairement, les travaux de Ogden et al. (2015) suggèrent qu'elle peut être influencée par les émotions et jouer un rôle clé dans la manière dont nous interprétons et vivons certaines expériences. Des stimuli comme un visage serré ou un son émotionnel en raison de l'affect négatif qu'ils évoquent sont donc susceptibles de l'altérer (Ogden et al., 2015).

1.1.2.3 La perception spatiale

La perception spatiale, aussi difficile à maîtriser que la lecture d'un texte dans une langue étrangère, où les signes sont reconnaissables sans que le message soit compris, est une capacité fondamentale qui permet aux individus de s'orienter, de se déplacer et de

concevoir des œuvres artistiques ou architecturales (Baracs et Pallascio, 1981). Le système vestibulaire, intervenant dans la détection des mouvements de la tête, la stabilisation de la vision et l'ajustement de la posture, est de ce fait l'élément central sur lequel elle repose (Hitier et al., 2014).

Aussi, Kheradmand et Winnick (2017) dans leur étude, soulignent que, lorsque son fonctionnement est altéré, cela agit de pair sur la cognition et cause une désorientation. Ils révèlent ainsi le rôle central du système vestibulaire dans le maintien d'une orientation stable du corps dans son environnement. Une altération du système pouvant causer des troubles sensoriels et moteurs, cela affecte l'équilibre et la stabilité (Kheradmand et Winnick, 2017). Au-delà de cet aspect psychologique, la perception spatiale intervient dans la relation entre l'individu et son environnement, notamment dans la construction du paysage mobilisant des processus cognitifs tels la mémoire, l'affectivité et les valeurs, influençant les interactions sociales et la planification territoriale (Guay et Waaub, 2010).

Par ailleurs, le caractère multisensoriel de la perception spatiale vient du fait que les individus ayant tendance à percevoir un son intermédiaire entre des signaux auditifs et visuels de la parole, ces modalités agissent ensemble dans le traitement de l'information, certaines influençant l'identité du stimulus et d'autre modifiant la perception de l'espace (Iarocci et McDonald, 2006). Ce type de perception varie toutefois selon les modalités sensorielles impliquées, comme le soulignent les résultats de l'étude de Eimer (2004), où l'on observe que chez les personnes aveugles de naissance, la perception spatiale est souvent altérée en raison d'une dépendance accrue au toucher et à l'ouïe, qui offrent une représentation plus limitée de l'espace par rapport à la vision. Elle est également conditionnée par des règles spécifiques propres à chaque individu, ces variations influençant la manière dont les informations sont traitées et utilisées pour structurer les perceptions et les mouvements dans l'espace (Isableu et al., 1998).

1.1.2.4 La perception extrasensorielle

On parle de perception extrasensorielle lorsque la réception d'informations se fait indépendamment des cinq sens traditionnels (la vue, l'ouïe, l'odorat, le goût, le toucher) et se manifeste sous différentes formes : la télépathie, permettant de percevoir les pensées d'autrui, la clairvoyance, offrant l'accès à des objets ou à des événements auxquels on n'aurait pas pu accéder en temps réel, la précognition rendant possible la perception du futur, et la rétrocognition permettant l'accès à des événements passés (Singh et al., 2024).

En effet, selon Marciak-Kozłowska et Kozłowski (2016), de nombreuses théories sur ce type de perception s'appuient sur des modèles de signalisations impliquant la transmission d'informations ou d'énergie à travers des champs de particules tels le neuro-magnétisme ou les ondes avancées : modèles remis en question par des résultats expérimentaux indiquant que cette transmission ne suit pas les lois physiques classiques et donc ne diminue pas avec la distance.

Loin d'être une simple capacité surnaturelle, la perception extrasensorielle est décrite par Wagner (2014) comme une intelligence capable de dépasser les limites du corps et de la matière, en vue de discerner les structures d'oppression, d'en identifier les failles et de reconnaître les dynamiques affectives et les pratiques de solidarité qui s'y soustraient et résistent. Pour certains, elle ne relève pas de facultés exceptionnelles, mais de compétences accessibles à chacun (Lacroix, 2000). La notion même de perception extrasensorielle découle d'une conception réductrice qui assimile la perception à un fonctionnement automatique comparable à celui d'un appareil photographique, tandis qu'une approche phénoménologique met en lumière sa nature interprétative, multisensorielle et parfois insaisissable, dénaturant la distinction entre corps et esprit (Cameron, 2016).

1.1.2.5 La perception organisationnelle ou professionnelle

Selon Elsbach (2003), la perception organisationnelle se base sur trois principaux éléments : l'image, désignant la manière dont une organisation est perçue en matière de légitimité et de fiabilité, la réputation, renvoyant à la constance avec laquelle une organisation est perçue comme un concurrent redoutable et l'identité, reflétant la classification d'une organisation comme étant un "top-tiers", un acteur dominant. L'organisation est ainsi perçue dans son ensemble à travers le reflet des décisions spécifiques qui y sont mises en place, notamment celles liées à l'équité en milieu de travail et à l'influence des décisions stratégiques sur la performance économique.

Yavuz (2010) affirme en ce sens que les individus évaluent la justice de leur environnement de travail, à travers le prisme de la perception organisationnelle en comparant les traitements qu'ils reçoivent à celui des autres membres de l'organisation, ce qui influence leur implication et leur performance au sein de l'organisation. Cette hypothèse peut en effet être renforcée par celle de Bayarçeli et Findikli (2016), qui explique qu'en dépit d'émotions positives et d'attitudes favorables envers le travail, l'insatisfaction professionnelle s'explique par des expériences négatives et s'intensifie à mesure que l'insatisfaction des employés face aux conditions et pratiques de travail augmente, la perception organisationnelle, notamment celle de la justice, constituant un facteur essentiel.

Elle demeure, par ailleurs, le résultat d'un conflit perpétuel entre l'image qu'un individu tente d'imposer à la réalité et les intrusions imprévues de cette réalité dans sa conscience (Baumard, 2003). Cette dynamique rend difficile toute distinction définitive entre connaissance et croyance.

Toutefois, cette compréhension serait incomplète sans tenir compte des biais susceptibles d'influencer, souvent inconsciemment, la manière dont les individus interprètent les événements.

1.1.3 Biais latent et mécanisme de perception

Une altération de la perception est parfois le résultat des biais latents (Tabart et al., 2007). De ce fait, des irrégularités tels le jugement personnel ainsi que la réceptivité sensorielle, principalement les expériences visuelles, altèrent parfois la perception critique de la réalité (Salinas Escobar, 2021 ; McDowell, 2007, cité dans Bimbenet, 2010). Nos expériences, nos jugements et nos interprétations subjectives seraient alors les piliers de notre perception, laissant parfois place à des déformations possibles.

Qiong (2017) apporte plus de matière à ces résultats en présentant les trois étapes du processus de perception : la sélection, où seuls certains stimuli sont retenus pour éviter une surcharge d'informations, l'organisation, à travers laquelle se structurent ces stimuli en catégories cohérentes, et l'interprétation, où un sens leur est donné en fonction du vécu et du contexte culturel. La perception sélective, dans son processus, implique de ce fait un filtrage conscient ou non, des informations reçues pouvant entraîner des ajustements sous forme d'omission, dans la manière dont nous percevons notre environnement et modifie directement, selon nos expériences, attentes et préférences, notre compréhension du monde, rendant notre perception de la réalité à la fois subjective et façonnée par des biais personnels (Wakefield, 1976).

Menant parfois à des attributions erronées, Waters (2013) décrit également cette expérience subjective comme une perception parfois dépourvue de clarté. En effet, en vue d'anticiper les interactions futures, qu'elles soient réelles ou imaginées, la perception et le jugement se construisent rapidement face à autrui (Fiske, 1992). D'où l'hypothèse de Derman (2021) sur l'importance de la gestion de la perception dans l'orientation des comportements et des opinions.

Ces mécanismes perceptifs prennent une dimension particulière lorsqu'ils se déploient dans un environnement organisationnel, structuré par des normes, des rôles et des rapports de pouvoir.

1.1.4 Contexte organisationnel

Au sein des organisations, la question de l'utilité de connaître l'état des relations interpersonnelles suscite des avis mitigés. Certains jugent essentielles d'identifier les écueils à éviter et de bénéficier d'un accompagnement pour mieux décoder les dynamiques en place et d'autres, préfèrent aborder les relations de manière neutre, se forger leur propre opinion et baser leur jugement unique sur des faits, sans être influencés par des perceptions externes (Lemay et al., 2012). Dans cette perspective, Landry (1978) souligne que les groupes au sein des organisations n'ont pas nécessairement la même perception ni les mêmes objectifs. L'organisation peut ainsi être vue comme un équilibre entre ces groupes, où les finalités résultent d'un consensus implicite visant à répondre aux besoins de chacun, tout en intégrant l'influence du groupe dominant.

Cependant, ces dynamiques se manifestent parfois de manière irrégulière et les perceptions des minorités, lorsqu'elles sont négatives, peuvent limiter leur expression ainsi que leur engagement, accentuant ainsi les inégalités au sein de l'organisation (Button, 2001). En effet, la perception de l'équité des procédures joue un rôle pivot au sein de l'organisation, comme le révèle Parent-Rochelleau et al. (2016) dans leurs travaux expliquant que le niveau de justice perçu par les individus au sein des procédures, ainsi que leur évaluation de l'environnement de travail, influence fortement leur identification et leur sentiment d'appartenance.

Sur ces bases, il devient possible d'aborder plus précisément la perception de discrimination, qui constitue le cœur de la problématique étudiée.

1.2 PERCEPTION DE DISCRIMINATION

La perception de discrimination ne peut être dissociée de la manière dont la diversité elle-même est perçue et interprétée dans les interactions sociales et professionnelles.

1.2.1 Perception des diversités

La perception de la diversité au sein des groupes repose sur la capacité à extraire des informations relatives à la variance selon des dimensions sociales pertinentes, comme la race ou le sexe : un processus critique pour les observateurs, car les impressions visuelles doivent non seulement résulter de la somme des perceptions individuelles, mais aussi permettre d'identifier des propriétés émergentes propres aux groupes, ce qui influence le comportement social (Phillips et al., 2018). Cette notion, distincte des évaluations subjectives de la diversité n'en demeure pas moins un élément difficile à dissocier.

En effet, selon Shemla et al. (2016), la perception des diversités se définit comme le processus par lequel des membres d'un groupe prennent conscience de leurs différences. En dépit de cette dynamique, Verlot et Suijs (2000), conteste notre capacité à progresser selon nos propres choix ou selon des normes héritées, faisant ainsi intervenir l'influence des fondements sémantiques sur les institutions et les normes sociales.

De ces opinions découle une même idée : la perception de la diversité n'est pas juste une observation passive des différences, elle fait intervenir un ensemble complexe d'éléments, telles les représentations et les interactions structurant les dynamiques sociales.

1.2.1.1 Origine ethnique, culturelle et raciale

Sans un modèle culturel de référence, la perception des diversités s'inscrit dans un processus où l'intégration est marquée par l'assimilation, la crainte de perdre ses origines amenant certains à les intégrer à leur identité malgré des connaissances souvent restreintes et stéréotypées qui orientent leur appellation de soi sous l'influence de la culture dominante, faute de repères biculturels (Combalbert et al., 2007). Ainsi, la perception de la culture consiste à recueillir des informations par l'intermédiaire d'interactions impliquant la communication et le contact avec la culture perçue, suivie d'un traitement heuristique permettant de comprendre et d'interpréter cette culture selon les principes assimilés, tout comme la perception sociale vise à comprendre autrui (Susanto, 2017). Comme on peut le voir au Québec où au cours des dernières années, la question de l'immigration anime les débats politiques. Bilodeau et Turgeon (2014) soulignent par ailleurs que cette mêlée a mis en lumière une insécurité culturelle parmi les Québécois, ainsi que leur vision de l'immigration, traduisant une perception à travers laquelle elle représente une menace pour la culture québécoise.

Au-delà de cette perception collective, les relations entre les groupes et la société d'accueil se structurent principalement au sein des organisations. Vatz Laaroussi et al. (2006) indiquent que l'interculturalité y est perçue plus intensément entre groupes qu'entre individus, les incompréhensions étant souvent attribuées à l'appartenance culturelle plutôt qu'à la personnalité. Dans cette continuité, la diversité, qu'elle soit culturelle, ethnique ou raciale est souvent perçue à travers le prisme de normes implicites qui conditionnent l'acceptation de l'autre, comme l'exprime Diène (2007). Dans son raisonnement, il révèle que dans les pays soumis à des flux migratoires, l'immigré, souvent originaire de pays jadis perçus comme non civilisés, n'est pas censé enrichir la société d'accueil par ses valeurs culturelles et religieuses, considérées comme rétrograde et non démocratiques. Il doit pour être accepté, se conformer à une forme d'intégration qui exige l'abandon de toute singularité ou identité distincte avant d'être reconnu comme membre de la société d'accueil, où l'égalité est absolue et sans histoire.

1.2.1.2 Genre et identité de genre

La perception du genre se construit à travers les interactions sociales, là où s'exercent aussi des rapports de pouvoir. Il n'est donc pas question, comme le rappellent Rabain et al. (2021), de concevoir le genre en terme binaire, mais d'y introduire, pour en saisir la complexité, une dimension relationnelle du pouvoir, tenant compte des rôles de chacun. Ils soulignent par ailleurs que l'identité de genre, loin d'être une simple assignation biologique, résulte d'un processus psychique complexe dans lequel interagissent des facteurs anatomiques, sociaux, subjectifs et biologiques, permettant une diversité de positionnement sur les spectres féminins, masculins et non binaires. Cette idée rejoint les travaux de Ruchaud et al. (2015) où le rôle structurant des rapports de domination dans la formation des perceptions et des jugements est mis en évidence. Selon leur modèle, la relation hiérarchique entre homme et femme ajuste ces perceptions de sorte à légitimer et perpétuer l'ordre social en place.

Aussi, une étude du noyau de l'identité de genre menée par Denis (2019) a révélé que la perception du genre précède celle du sexe biologique. En effet, dans ses travaux, il explique que même si l'on ne peut appartenir aux deux sexes simultanément, il est possible d'incarner des traits associés à l'un ou à l'autre genre, en fonction des contextes sociaux et culturels qui façonnent l'identité dès l'enfance. Le genre peut ainsi, selon Tumilowicz et al. (2015) être défini comme une construction sociale façonnée par des attitudes, des comportements et des croyances collectivement partagées, qui se structurent autour des différences perçues entre les sexes. Signorelli (2011) attire cependant l'attention sur le paradoxe de cette construction : bien qu'elle prétende parfois déconstruire les identités sociales rigides, elle peut dans les faits, les reproduire autrement en maintenant les clivages qu'elle souhaite voir disparaître.

Ironiquement, le concept de genre, pensé à l'origine comme un outil critique contre les étiquettes sexuelles rigides, vise aujourd'hui dans l'usage courant à figer les identités en une catégorisation fixe (Signorelli, 2011). Cette ambivalence transparaît clairement à travers le

malaise et le rejet que suscitent certaines identités non normatives, telles la masculinité féminine et la féminité masculine, sous l'influence d'un contrôle social implicite (Prieur et Dupont, 2012). Ce qui n'est autre que le résultat d'une construction binaire du genre à travers laquelle, comme le révèlent Blondel et al. (2017), seules les expressions typiquement masculines ou typiquement féminines sont reconnues, entraînant, de ce fait, l'exclusion et la stigmatisation des identités perçues comme non conformes.

Suivant cette analyse, Chatard et al. (2005) rappellent que la perception du genre et les rapports de pouvoir ne peuvent être dissociés en raison du fait que les individus issus des groupes socialement dévalorisés sont perçus comme indistincts, les privant ainsi de toute reconnaissance individuelle et les exposant indéniablement aux stéréotypes.

De ces dynamiques découlent une ambivalence à travers laquelle la perception du genre oscille entre une volonté de dépasser les étiquettes sociales rigides et la reproduction involontaire des repères traditionnels dans les nouvelles catégorisations du genre.

1.2.1.3 Orientation sexuelle

Le concept d'orientation sexuelle, apparu en 1973 aux États-Unis, désigne « le comportement sexuel et affectif entre personnes du même sexe, de sexe opposé ou indistinctement » (Falcoz et Bécuwe, 2009, p.71). Cette notion s'inscrit dans une dynamique sociale où l'hétérosexualité demeure la norme dominante. Blondeel et al. (2017) soulignent, suivant cette perspective, que l'orientation sexuelle, en particulier l'homosexualité, est fréquemment appréhendée sous l'angle d'une stigmatisation, la maintenant dans une position de dévalorisation sociale. Cette marginalisation ne se limite pas aux orientations sexuelles elles-mêmes, mais touche également d'autres identités de genre. Les personnes transgenres, indépendamment de leur orientation réelle, peuvent donc être victimes d'un harcèlement accru en raison de l'association fréquente entre leurs identités et les catégories lesbiennes, homosexuelles ou bisexuelles (Taylors et Peter (2011).

Par ailleurs, certaines recherches mettent en évidence les conditions qui favorisent une plus grande acceptation sociale. Athanasa et Debelder (2022) suggèrent en effet que l'intégration sociale est en grande partie basée sur la capacité des individus à adhérer aux normes hégémoniques relatives à l'orientation sexuelle, ce qui permet en partie de lever les résistances ainsi que la méfiance initiale. Toutefois, cette conformité ne règle pas toutes les tensions. Comme l'explique D'Amico et al. (2012), de l'inconfort peut survenir du décalage entre l'affection ressentie pour une personne et les stéréotypes négatifs véhiculés autour de l'homosexualité, qu'ils soient partagés ou simplement véhiculés par l'environnement social.

1.2.1.4 Handicap et accessibilité perçue

Renvoyant globalement à une situation de désavantage et de positionnement inférieur dans un contexte donné, le terme handicap est selon Ravaud (2009, p. 2), plus couramment utilisé pour aborder « les anciennes notions d'infirmité, d'inaptitude, d'impotence, et autres termes privatifs, évoquant la faiblesse, le manque, le déficit corporel, dont plusieurs sont tombées en désuétude ». Il est également défini comme « l'interaction entre l'état de santé d'une personne (maladie, traumatisme, etc.) et les facteurs contextuels, personnels et environnementaux », mettant ainsi en lumière sa dimension à la fois individuelle et sociale (Oujamaa et al., 2012).

Selon l'analyse de Tant et Watelain (2014), la perception des personnes en situation de handicap est influencée par la difficulté perçue de leur prise en charge, les déficiences nécessitant une organisation accrue étant souvent perçue comme des défis complexes suscitant parfois des attitudes négatives. Cette perception, souvent teintée de préjugés, constitue en effet un frein majeur à la propension d'un individu à se déclarer inapte lorsqu'il évolue dans un nouvel environnement (Vaillancourt, 2017).

Certains handicaps non visibles sont parfois perçus comme ayant un potentiel plus élevé d'être jugés ingérables par rapport aux handicaps visibles (Jarus et al., 2020). De ce fait, « les difficultés d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ne sont pas le fruit de barrières physiques liées à une déficience, mais plutôt de barrières sociales

liées aux attentes, croyances, perceptions et représentations » (Rohmer et Louvet, 2006, p. 63). Un même profil dans le contexte de l'embauche, peut donc être évalué de manière radicalement différente en fonction de la présence ou non d'une mention de handicap (Rohmer et Louvet, 2006).

Ce raisonnement est étayé par Point et al. (2010) qui affirment qu'en milieu organisationnel, le handicap peut être perçu comme inexistant, surtout si la compétence et la performance de la personne concernée ne sont pas remise en question, ou comme une réalité fluctuante selon le contexte, apparaissant dans certaines situations et semblant illusoire dans d'autres.

1.2.1.5 Âge et perception intergénérationnelle

Selon Cuddy et al. (2007), l'âgisme trouve une partie de ses racines dans la perception prédominante de l'âge qui parfois bien intentionnée, associe les personnes âgées à la pitié : cela engendre une combinaison comportementale où se mêlent une facilitation active (désir d'aider) et un rejet de la part des personnes âgées, conduisant à un préjudice passif délétère. En effet pour certains auteurs, les individus s'identifiant comme des « travailleurs âgés » et percevant une distinction basée sur l'âge dans leur environnement professionnel sont parfois les plus enclins à entrer en conflit avec leurs collègues plus jeunes pour défendre des avantages liés à leur âge, tandis que leur attachement au groupe des travailleurs âgés est positivement corrélé à une volonté de revalorisation sociale de leur rôle sur le marché du travail (Desmette et Gaillard, 2008). Selon Ayalon (2020), l'association systématique de la vieillesse à la vulnérabilité, la dépendance ou la maladie est un tremplin pouvant influencer négativement le regard porté par les individus sur leur propre trajectoire de vie et accentuer l'écart intergénérationnel.

Par ailleurs, certaines études, dont celles de Drury et al. (2017), ont démontré que les rapports amicaux intergénérationnels réduisent l'angoisse liée au vieillissement et favorisent une perception plus valorisante des personnes âgées, atténuant les stéréotypes à leur égard,

réduisant la remise en question de leurs compétences et d'un même élan, occasionnant une attitude plus favorable envers les soins qui leur sont prodigués. Les perceptions liées à l'âge peuvent parfois engendrer des divergences intergénérationnelles, notamment lorsqu'une partie de la jeune génération perçoit ses aînés comme « complaisants » et attachés au statu quo ; tandis qu'elle se définit elle-même comme une génération qui remet en question cet ordre, créant ainsi des conflits que les aînés interprètent comme un manque d'acceptation des normes et de l'écoute (Urick et al., 2017).

Pour mieux comprendre les perceptions actuelles, il est utile de replacer ces dynamiques dans une perspective historique, où s'enchevêtrent héritages sociaux, mémoires collectives et rapports de pouvoir.

1.2.2 Historique lié à la discrimination

Gaudreaux (2004) souligne que le passé colonial et les conflits liés à la décolonisation sont essentiels pour comprendre et rejeter les discriminations. Toutefois, il insiste sur la nécessité de reconnaître pleinement ce passé, souvent peu glorieux, et de le transmettre. Selon lui, la difficulté de certains pays à construire une mémoire collective fondée sur la réalité historique et sa reconnaissance politique contribue à expliquer pourquoi les discriminations touchent principalement les individus issus de minorités associés aux anciennes colonies, tout en affectant également d'autres groupes liés à ce même héritage.

Cette analyse éclaire le constat de Walker et de Repentigny (1985), qui révèle qu'en dépit des données montrant des taux de chômage plus importants et une accessibilité réduite aux emplois mieux rémunérés chez les minorités, la discrimination est parfois interprétée comme un enjeu contemporain isolé, trop souvent dissocié de l'histoire sociale et associée à tort aux circonstances actuelles, telle la crise économique ou démographique. Cette difficulté à relier les inégalités actuelles à leur ancrage historique s'articule avec une autre problématique : celle des tensions entre groupe culturel et linguistique.

Comme l'indique Potvin (2004), ces tensions alimentent de longues dates de controverses engendrant des débats polarisés autour des droits linguistiques ou territoriaux, où les médias jouent un rôle important dans la prolifération de préjugés et l'engrenage de tensions identitaires présentant les revendications historiques comme des « privilèges » injustement accordés. Ces études révèlent que l'historique des discriminations ne relève pas uniquement du passé, mais a encore un effet bien réel sur les structures sociales aujourd'hui. De ce fait, bien qu'atténué par les processus et les efforts institutionnels d'inclusion, l'héritage de ces discriminations reste présent dans les sociétés nationalistes, créant ainsi des contradictions et des tensions dans la manière dont les minorités se définissent.

En s'éloignant du cadre général et historique, il devient pertinent de s'attarder à la manière dont ces phénomènes se manifestent dans les organisations.

1.2.3 Discrimination organisationnelle

Définie par Bulatadi (2021) comme un traitement inégal occasionnant le désavantage d'un individu ou d'un groupe sans aucune justification pertinente, la discrimination est très souvent fondée sur des critères stéréotypés. Ce phénomène généralisé et tenace cible certains groupes et est ancré dans les comportements sociaux et les structures organisationnelles (Codesc, 2009, cité dans Maldonado, 2014). À ce titre, Gelfand et al. (2013) attirent l'attention sur le fait que la discrimination organisationnelle ne se limite pas à des actes isolés, mais découle de multiples processus interdépendants au niveau de l'organisation.

Bien qu'évoquée, cette notion demeure un objet de recherche encore très peu développé et présente deux défis majeurs : la difficulté à définir un phénomène dont les spécificités sont rarement étudiées et souvent confondues avec le racisme en milieu organisationnel, et la nécessité de formuler des réponses sociales efficaces croisant sociologie, politique et action publique (Garner-Moyer, 2013).

La capacité des individus à discriminer en milieu organisationnel est influencée et conditionnée par les dynamiques de pouvoir, notamment les rôles et positions hiérarchiques qu'ils occupent (Sheppard, 2010, cité dans Manço, 2021). Il est donc impossible de séparer la discrimination de son contexte organisationnel lorsqu'on s'aperçoit que celle-ci est basée sur des inégalités de pouvoir et n'est finalement plus un problème individuel, mais systémique (Manço, 2021).

1.2.3.1 Types de discriminations organisationnelles

Discrimination systémique ou structurelle

Parfois ignorée ou non perçue, la discrimination systémique ou structurelle n'est pas considérée comme un “ problème”, car elle est profondément ancrée dans un ordre social façonné par la normalisation de certaines inégalités (Achin, 2010). Elle représente une forme concrète d'inégalité de chance se manifestant par des lois qui provoquent l'exclusion, la ségrégation et un traitement différencié (Otmani, 2020). Dans cette continuité, la discrimination systémique est définie par Manço (2021) comme une forme de discrimination qui, perpétuant des inégalités et des exclusions en milieu organisationnel indépendamment des compétences et du mérite des individus concernés, résulte parfois de l'action involontaire d'acteurs sociaux et institutionnels.

Cette réalité émet un questionnement, selon Hamisultane (2020), quant à sa nature profonde : serait-elle une composante intrinsèque du système social lui-même ? La discrimination systémique ne peut être perçue qu'à travers les résultats cumulés, et non les causes, d'un ensemble de discriminations. Elle résulte parfois d'une nuée d'inégalités accumulées sur le long terme et émanant parfois de discriminations directes ou intentionnelles passées ayant pris une forme subtile au cours du temps (Mercat-Bruns, 2018).

Ainsi, occasionnellement, les modes de gestion des personnes telles que les procédures prétendument neutres contre l'absentéisme, pourraient être perçus comme une discrimination indirecte, surtout lorsque ces pratiques ne tiennent pas compte des normes inclusives dans l'organisation. Ces observations s'inscrivent dans la continuité des travaux de Sheppard (2018) qui affirme que la discrimination systémique s'intensifie avec le temps en raison du fait que les effets continus des pratiques discriminatoires passées, continuent d'alimenter les discriminations actuelles telle une réalité grandissante.

Discrimination directe

Bien qu'elle fût autrefois évidente et délibérée, la discrimination directe est aujourd'hui plus subtile et difficile à repérer. Elle peut se masquer derrière des actions et des décisions en apparence neutres et ne peut être perçue qu'en mettant l'accent sur les effets de l'acte posé que sur l'intention (Miné, 2003). Cela contraste avec des perceptions antérieures d'auteurs comme Drapeau (1998) qui affirme que la discrimination était souvent exprimée de manière manifeste, comme l'illustre l'exemple « je n'embauche pas les noirs ».

Ainsi, pour Sägers (2005, p. 6), « la discrimination directe est définie par la loi comme une différence de traitement qui manque de justification objective et raisonnable ». Elle survient en ce sens, selon Abenhaïm et al. (2015), quand une personne est désavantagée par rapport à une autre dans une situation comparable, en raison de sa race ou de son origine ethnique.

Discrimination indirecte

Contrairement à la discrimination directe, la discrimination indirecte se manifeste sous une forme plus discrète (Parent et Fleury, 2020). Elle survient lorsqu'une norme d'emploi, en apparence neutre, entraîne un effet préjudiciable pour un groupe de personnes. Ainsi, Sägers (2005, p.32) affirme que « la discrimination indirecte est définie comme une

disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre qui a un résultat dommageable pour des personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne repose sur une justification objective [...] ».

Cette définition rejoint celle de Abenhaïm et al. (2015, p. 461) lorsqu'ils révèlent l'idée selon laquelle « une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une race ou d'une origine ethnique donnée par rapport à d'autres personnes ». En d'autres mots, il s'agit d'une forme subtile de discrimination résultant de l'application de règles ou de pratiques en apparence neutre. Elle inclut de ce fait un large éventail de discriminations cachées enracinées dans les systèmes sociaux et culturels et prenant particulièrement la forme de discriminations systémiques (Miné, 2003).

Discrimination intersectionnelle

Pour approfondir la compréhension des dynamiques discriminatoires, Bribosia et al. (2021) introduisent l'approche intersectionnelle, qui permet de mieux cerner les fondements de la discrimination à travers une meilleure compréhension des effets défavorables issus de la superposition de plusieurs motifs protégés. Outre la prise en compte d'un seul critère, cette approche réduit le risque de négligence de certains aspects ou causes authentiques pouvant obstruer le jugement, comme l'a dévoilé un cas de harcèlement racial et sexuel traité par le Tribunal ontarien des droits de la personne (Bribosia et al., 2021).

Une personne peut simultanément être affectée par plusieurs motifs de discrimination isolés s'entrelaçant et créant une expérience discriminatoire complexe et unique, ce qui remet de plus en plus en question l'aspect unidimensionnel de la discrimination au profit d'une vision axée sur l'imbrication des motifs de discrimination, à travers les concepts de « discrimination multiple », « discrimination croisée » et « discrimination intersectionnelle » (Bilge et Roy, 2010). Il a également été observé que l'introduction de cette notion d'intersectionnalité dans la jurisprudence canadienne demeure complexe, sachant que le

traitement fragmentaire des motifs discriminatoires entrave la prise en compte des expériences multiples vécues par les individus (Bilge et Roy, 2010).

Micro-agressions

Le concept de micro-agression tire ses origines de la psychologie anglophone où il est présenté sous trois formes distinctes, dont les *microassaults* basées sur des actions intentionnelles, les *microinsults* qui sont très souvent référés à des non-dits, des comportements dénigrants verbaux ou non verbaux, et les *microinvalidations* portant sur la marginalisation et remettant en question l'appartenance au groupe (Hamisultan, 2020). En d'autres termes, ce sont des actes qui, en dépit de leurs caractères anodins, peuvent parfois blesser ou exclure la personne visée.

Cette approche typologique s'enrichit d'une réflexion plus ancienne proposée par Pierce et al. (1977), qui attire l'attention sur le fait que les micro-agressions sont le principal vecteur de comportements discriminatoires et se manifestent par des échanges subtils, souvent surprenants, automatiques et non verbaux, qui ont pour effet d'exclure certaines personnes en raison de leur appartenance à certains groupes. Ces actes se traduisent par des comportements brefs et quotidiens qui transmettent des messages dénigrants aux personnes issues des minorités (Sue et al., 2007). Les micro-agressions envers les minorités ont un impact significatif sur leur productivité ainsi que leur santé mentale et physique, agissant de pair sur le climat organisationnel en le rendant hostile et favorable à l'épuisement des ressources cognitives des employés (Geoffrey et Chamberland, 2015).

Discrimination positive

Selon Sabbagh (2006), « la « discrimination positive » (affirmative action) désigne un ensemble de mesures qui octroient un traitement préférentiel, pour la répartition de certaines

ressources rares, aux membres de groupes ayant subi dans le passé un régime juridique discriminatoire [...] » (p. 212). Ainsi, c'est une action qui vise à corriger les inégalités dues à la reproduction sociale, en lui permettant une meilleure représentation temporaire de certains groupes sous-représentés. Elle est mise en place provisoirement jusqu'à l'atteinte d'une société égalitaire où de telles interventions ne seraient plus nécessaires (Villenave, 2006).

1.2.3.2 Causes des discriminations organisationnelles

Stéréotypes et préjugés

La discrimination devient d'autant plus injuste lorsqu'elle repose sur des caractéristiques sur lesquelles les individus n'ont aucun pouvoir, car elle intensifie la ségrégation sociale et nourrit les stéréotypes (Garner-Moyer, 2003). Ces stéréotypes, intériorisés dès l'enfance, sont des "étiquettes", des idées préfabriquées dépourvues de fondements rationnels censés donner un semblant de contrôle face à ce qui dérange ou échappe à la norme (Bulatadi, 2021). Ainsi, lorsque des individus rencontrent des personnes correspondant à ces stéréotypes, des préjugés peuvent émerger, conduisant parfois à des comportements discriminatoires, d'où le fait que certains préjugés, même inconscients et sans volonté explicite de nuire, sont parfois la source d'exclusion et de traitement différenciés (Sheppard, 2013).

En dépit du fait que des études récentes aient enrichi cette perspective, les idées développées par Allport (1954) restent profondément actuelles, principalement sa notion de "principe du moindre effort" qui, selon lui, repose sur un processus à travers lequel notre cerveau, face à la complexité du monde social cherche, par l'intermédiaire de croyances préétablies et de schémas simplifiés, un raccourci visant à catégoriser rapidement autrui, à travers des éléments visibles tels la couleur de peau. Légal et Delouée (2015), expliquent par ailleurs que, sur le plan psychologique, les préjugés sont des points de vue préétablis et

en général péjoratifs, dont certains groupes ou catégories sociales sont la cible, ce qui révèle l'influence subtile, mais puissante des stéréotypes sur la perception d'autrui.

Normes sociales

Comprendre les comportements individuels réclame un intérêt particulier vis-à-vis des dynamiques de groupe, qui dans l'ensemble s'incarnent à travers les normes sociales. En effet, selon Dompnier et Pansu (2010), ces dernières sont le résultat d'une idéologie commune orientant les décisions partagées et les jugements portés sur soi-même et sur les autres. Dans cette continuité, Simon (2021) souligne que la stigmatisation est directement liée aux normes sociales en vigueur, son mécanisme s'appuyant sur la répétition, ce qui renforce leur ancrage.

Selon Mathelet (2011), c'est parfois par la perception que les normes sociales prennent un véritable sens pour ceux qui les vivent : elle ne se limite pas à une simple interprétation, elle révèle ce qui se joue derrière les comportements inattendus. C'est aussi par elle qu'un changement devient envisageable, car lorsque cette perception évolue, les normes sociales peuvent elles aussi évoluer (Tirole, 2009).

1.2.3.3 Effets des discriminations organisationnelles

Plafond de verre

Le plafond de verre désigne un ensemble d'obstacles invisibles qui entravent l'ascension professionnelle de personnes qualifiées en raison de stéréotypes et de préjugés (Toé, 2014). Deux approches sont mises en évidence dans l'étude de ce phénomène : l'une portant sur les pratiques organisationnelles, l'autre sur des facteurs individuels, comme des lacunes dans la planification de carrière (Toé, 2014). Partant de ce point, Rosso et al. (2019, p.83) définissent le plafond de verre comme « les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels ». Elle a également, au-delà de ses effets

individuels, un impact négatif sur la création, la survie et la croissance des entreprises (Latrous, 2021).

Les recherches anglo-saxonnes, quant à elle, se concentrent principalement sur le moment clé de la carrière : l'accession à un poste supérieur (Buscatto et Marry, 2009). Ce phénomène, bien qu'invisible, limite sans justification apparente la progression hiérarchique. La métaphore du verre fait référence à cette transparence trompeuse faisant miroiter une égalité des chances tout en conservant des barrières réelles (Sanchez-Mazas et Casini, 2005). Cette réalité soulève un questionnement vis-à-vis du principe du mérite, supposé pilier du fonctionnement organisationnel, et met à jour les limites du système d'égalité en entreprise (Laufer et Muller, 2011).

Plancher collant

Moins célèbre que le plafond de verre, le concept de plancher collant n'en est pas moins central pour saisir les obstacles silencieux qui, dès l'entrée dans la vie professionnelle, freinent l'évolution de certaines personnes. Montargot et Peretti (2014, p.186) décrivent cette réalité comme un mécanisme qui « cantonne les individus discriminés dans les niveaux inférieurs de qualification, dès leurs premiers pas dans la vie active ». L'idée, empruntée aux courants féministes américains, éclaire des freins qui, bien qu'invisibles, pèsent lourd sur les trajectoires professionnelles (Pochic, 2005). En effet, en s'élevant dans la hiérarchie, force est de constater que la diversité se fait de plus en plus rare : les individus issus de groupes marginalisés ne sont pas souvent présents dans les postes de décision, mais sont bien plus nombreux à occuper des emplois fragiles ou peu reconnus, traduisant une forme de ségrégation verticale (Boukhelkhal, 2022).

Ce déséquilibre n'est pas sans fondements, il reflète une réalité organisationnelle qui persiste à maintenir, même sans qu'on le perçoive clairement, des écarts importants, que ce soit en matière de reconnaissance ou de rémunération (Cholvy, 2014 ; Coulomb-Gully, 2019). Mathieu (s.d) souligne d'ailleurs que ces travailleurs sont bien souvent confinés à des

postes sans marge d'évolution réelle. Finalement, ce plancher collant fonctionne comme un verrou silencieux : il agit dès l'entrée sur le marché et s'ajoute à d'autres mécanismes, comme l'autocensure ou le plafond de verre, en dessinant des frontières bien réelles dans les parcours professionnels (Favre, 2017).

Ségrégation professionnelle

En analysant de près la répartition des rôles dans le monde du travail, Gouider (2012) décrit la ségrégation comme « la répartition inégale des travailleurs parmi les emplois, selon des critères non liés à leur productivité » (p. 16). Concrètement, cela prend deux formes distinctes : d'un côté, la ségrégation verticale, qui limite l'accès aux postes les plus élevés et freine l'évolution dans la hiérarchie ; de l'autre, la ségrégation horizontale qui, en s'appuyant sur des stéréotypes, cantonne les individus à des rôles bien précis, sur la base des attentes sociales (Gouider, 2012).

Derrière cette inégalité, il y a bien plus qu'une simple question d'accès à l'emploi : c'est tout un système social qui, en silence, façonne et renforce ces différences, car, selon Couppié et Epiphane (2006, p. 12), la ségrégation professionnelle peut être perçue comme « le fruit longuement mûri, d'une construction sociale qui inclut mais dépasse largement le phénomène, plus ponctuel, de discrimination sur le marché du travail ».

Épuisement professionnel

Aujourd'hui, l'épuisement professionnel fait partie des grandes préoccupations liées à la vie au travail. Campbell et al. (2013) le définissent comme « un état chronique d'épuisement, de dépersonnalisation et de diminution de l'accomplissement, qui peut avoir des conséquences négatives sur la santé physique et psychologique »¹ [Ma traduction] (p. 760).

¹ Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz Jr, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013), « Today's fast-paced and uncertain world of work causes many employees to experience job burnout, a chronic state of exhaustion,

Cette définition révèle le poids réel que peut avoir un stress qui s’installe sur le long terme, tant sur le corps que sur le mental, une réalité également soulignée par Laborie et Abord de Chatillon (2022). Leur étude démontre en effet qu’être constamment soumis à une pression finit par laisser des traces, qu’il s’agisse de sidération, de dépression, de troubles du sommeil ou même de maladies cardiovasculaires (Laborie et Abord de Chatillon, 2022). Dans un tel contexte, il n’est pas difficile de comprendre, comme le rappellent Schaufeli et Buunk (2003), que l’épuisement finit par s’installer quand les attentes professionnelles deviennent trop lourdes à porter pour l’individu. Et cette tension, quand elle s’éternise, finit par impacter l’équilibre psychique et physique.

Maslach et al. (2001) décrivent d’ailleurs plusieurs signes qui permettent de reconnaître cet état d’usure : une fatigue qui ne passe plus, une forme de détachement, voire de cynisme vis-à-vis du travail, et le sentiment de ne plus être efficace. Mais il ne s’agit pas seulement de ces manifestations visibles. D’autres chercheurs comme Gil-Monte et al. (2006, cité dans Abord de Chatillon et Desmarais, 2012), insistent sur un mécanisme plus large, à travers lequel, lorsque la charge de travail devient trop lourde pendant longtemps, l’individu concerné finit par se sentir impuissant, rendant toute perspective d’amélioration difficile et cette sensation d’impasse mène à un véritable retrait, un détachement conduisant peu à peu la fragilisation de l’équilibre personnel.

Ces éléments ouvrent la voie à une réflexion plus ciblée sur la perception de la discrimination elle-même, saisie comme une expérience subjective aux effets concrets.

1.2.4 Perception de discrimination

Introduction à la perception de la discrimination

depersonalization, and diminished accomplishment, which can negatively affect physical and psychological health »

La perception de la discrimination est un concept complexe, caractérisé par de multiples facettes et enjeux, s'exprimant à travers différents registres (Sabatier, 2013). Les expériences de discrimination qu'elles soient vécues ou simplement perçues sont une réalité courante qui peut toucher tout individu à un moment donné (Spears Brown et Bigler, 2005). Ainsi, pour certains auteurs, il semble pertinent de prendre un moment pour examiner cette irruption, en s'intéressant particulièrement à ce qu'elle dévoile et implique concernant les façons de percevoir, d'analyser ou de concevoir la place des minorités et de leurs descendants (Eckert et Primon, 2011).

La discrimination perçue est la croyance qu'un individu est traité défavorablement par rapport à un autre, une situation souvent liée à un manque de sensibilisation à la diversité au sein d'une organisation (Baruch et al., 2016). Selon cette dynamique, les travaux antérieurs, comme ceux de Taylor et al. (1994) ont révélé que la perception de la discrimination désigne le sentiment subjectif de subir un traitement injuste ou inéquitable dans la vie quotidienne en raison de son appartenance à une minorité. Ce concept se rapporte à la manière dont les individus perçoivent ou interprètent certains comportements à leur égard ou envers leur groupe, les qualifiant de discriminatoires, indépendamment du fait que cette perception corresponde ou non à la réalité objective. Ainsi, lorsqu'une personne appartenant à un groupe stigmatisé a été confrontée à diverses expériences de discrimination, la perception qu'elle a de son environnement et de sa propre personne s'en trouve profondément affectée (Bourguignon et Herman, 2015).

Tout comme pour les cultures, il est souvent difficile de différencier correctement les institutions qui soutiennent la discrimination de celle qui la réduisent : la plupart des institutions prônent des valeurs d'équité et de solidarité envers leurs membres, mais la perception de l'impact réel de ces valeurs n'est pas toujours évidente (Desclaux, 2003). Comprendre les facteurs qui conduisent à la perception de la discrimination permet souvent de mieux appréhender les réactions des individus, car ce processus, bien qu'en partie cognitif, inclut également divers éléments motivationnels (Seron, 2006). Denis et al. (2024) rejoignent

cette idée en affirmant que le concept traditionnel de justice ne permet pas de saisir toutes les subtilités de la discrimination perçue, lesquelles sont essentielles pour comprendre à la fois la victimisation des groupes minoritaires et leur sous-représentation au sein de la population active.

Tous les chercheurs ne sont pas du même avis quand il s'agit de dire si la discrimination perçue peut être considérée comme une forme réelle de discrimination (Lemoine, 2010 ; Dion et Kawakami, 1996). Pourtant, même si cette question reste discutée, ces perceptions ont un impact réel sur celles et ceux qui les vivent. Pour les personnes issues des minorités, elles font partie de leur réalité psychologique, qu'elle soit ou non le reflet exact d'un rejet ou d'une injustice (Dion et Kawakami, 1996). Dion (2001) souligne d'ailleurs que plus ces perceptions sont fortes, plus il devient difficile pour les minorités de se sentir pleinement intégrées dans la société d'accueil. Plus cette discrimination perçue est élevée, moins l'intégration des minorités dans la société est considérée comme réussie. Il souligne également que les enquêtes relatives à la discrimination perçue et les audits représentent des méthodes alternatives efficaces pour évaluer l'ampleur de la discrimination à l'égard d'un groupe ethnique ou une minorité, comme l'illustrent les exemples tirés du Canada et des États-Unis.

Contexte Social

L'évaluation de l'apport de la notion de discrimination dans les politiques publiques repose avant tout sur l'analyse des transformations qu'elle provoque dans la manière de percevoir, de comprendre les dynamiques sociales, et d'agir pour les transformer (Fassin, 2002).

Le contexte social exerce une influence significative sur la perception de la discrimination chez les individus stigmatisés. Ces derniers ont tendance à minimiser la perception de la discrimination en l'absence de soutien social. En revanche, ils expriment des doutes quant à l'existence de préjugés lorsqu'ils estiment la discrimination probable,

disposent d'un soutien social et que leur groupe est socialement valorisé (Operario et Fiske, 2001). Dans le même ordre d'idée, Devos (2005) explique que la perception accrue d'un soutien collectif et symbolique accordé au groupe d'appartenance, par opposition au hors-groupe, intensifie la colère et incite à la confrontation, tout en neutralisant la peur et l'évitement. Ainsi, selon lui, plus le groupe est perçu comme dominant, plus cette colère se manifeste et motive l'affrontement. Ce sentiment agit alors comme un levier clé, reliant le soutien collectif, perçu aux tendances offensives.

Toutefois, Ndiaye (2009) indique que les minorités ne sont pas rapidement enclines à voir la discrimination partout. Dans son raisonnement, il explique que percevoir la discrimination nécessite un effort réflexif, contrairement aux actes de racisme qui eux sont flagrants. La prise de conscience du caractère discriminatoire d'une action peut donc se faire après l'évènement notamment par l'intermédiaire des récits médiatiques qui à travers d'autres expériences sociales similaires aident à la prise de conscience des personnes qui y sont directement confrontées.

La perception qu'une personne a d'une situation est largement influencée par ce que l'on désigne couramment par « ses a priori », termes désignant les concepts de préjugés et de stéréotypes sociaux (Sales- Wuillemain, 2006). Ainsi, la manière dont les individus perçoivent la discrimination dépend largement de leur perception des regards d'autrui, en particulier dans les situations où les interactions se déroulent avec des personnes peu ou pas connu, dans des lieux publics ou au sein de milieux professionnels (Lajus, 2018).

Certaines enquêtes indiquent que les minorités visibles rapportent davantage de discrimination que les minorités non visibles, validant ainsi les mesures de discrimination perçues (Dion, 2001). De plus les minorités visibles perçoivent généralement une discrimination de groupe plus importante que celle vécue personnellement (Dion, 2001). Ces membres des groupes stigmatisés présentent une plus grande sensibilité au rejet lié à leur statut, ce qui les conduit à anticiper des comportements discriminatoires de la part des autres et à y répondre de manière intense, renforçant ainsi leur perception de la discrimination et leur évaluation relative aux menaces de leur identité sociale (Berjot et al., 2008).

Les Concepts sociaux et politiques affectent la santé mentale et des communautés, créant à la fois des peurs alimentées par l'actualité et des stratégies de résistance. Quand ces dynamiques se mettent en place, elles peuvent renforcer la solidarité à l'intérieur des groupes minoritaires, mais aussi créer plus de distance avec le groupe minoritaire, ce qui finit parfois par fragiliser l'équilibre social (Rousseau et al., 2010). Devos (2005) va dans le même sens : selon lui, dès qu'une identité sociale prend beaucoup de place, tout ce qui semble la menacer ou toucher au groupe peut provoquer des réactions émotionnelles chez ceux qui s'y reconnaissent. Ainsi, sans se référer aux dynamiques des identités collectives, les approches classiques des émotions peinent à expliquer certaines réactions émotionnelles.

D'autres études ont aussi montré que les personnes issues d'un groupe socialement dominé sont souvent vues et se voient comme un tout homogène, tandis que celles appartenant au groupe dominant sont perçues, et se perçoivent comme des individus à part entière, différentes les uns des autres, sans avoir besoin de s'appuyer sur leur groupe pour se définir (Moliner et al., 2009).

Objectivité et subjectivité des expériences

Plusieurs études portant sur l'expérience et la perception de discrimination dans des domaines variés tels que l'emploi, le logement ou l'accès aux services, révèlent une plus grande propension à percevoir les discriminations chez les minorités (Primon, 2011). Par exemple, les personnes inconscientes des préjugés implicites qui animent leurs actions ne perçoivent pas clairement l'impact de leurs agissements, tandis que ceux qui en subissent les effets pourraient l'interpréter comme des manifestations intentionnelles de discrimination (Dovido et Gaertner, 2004). Autrement dit, l'écart entre la perception subjective et la réalité objective de la discrimination est plus marquée chez les personnes qui ne vivent pas réellement cette discrimination. Ce qui les amène à minimiser l'existence de ce phénomène que les principales victimes ont incorporé dans leur perception et leur interprétation des interactions sociales (Brinbaum et al., 2016).

Ne pas reconnaître une discrimination n'est pas forcément un signe d'hostilité délibérée, mais peut résulter d'une information mal reçue (Crosby et al., 1986). La perception de la discrimination n'est pas toujours évidente, certaines personnes pourraient associer à la discrimination des actions qui ne le sont pas nécessairement tandis que d'autre réellement confrontées à des inégalités peuvent ne pas le percevoir comme une discrimination (Banerjee, 2008). Ainsi, bien qu'universelle, la perception de la discrimination diffère d'un individu à l'autre au sein des minorités. Cela est dû à la nature ambiguë des expériences discriminatoires. Ce flou pousse souvent les individus à se questionner sur la nature discriminatoire d'un incident. Certains sont très attentifs aux signes et sont susceptibles de l'affirmer même en l'absence de preuves tandis que d'autres ont tendance à en minimiser l'importance même face à la présence évidente de preuves non équivoques (Sellers et Shelton, 2003 ; Operario et Fiske, 2001).

Selon la théorie de l'identité sociale, un usage restreint de la langue dominante, un niveau générationnel plus précoce et un statut socio-économique plus bas peuvent être liés à une identité ethnique plus élevée et à une plus grande perception de la discrimination dans un environnement multiculturel (Romero et Roberts, 1998). De ce fait, une personne ayant une identité ethnique très prononcée est plus susceptible de faire preuve d'une sensibilité accrue face aux informations relatives à son identité et d'interpréter négativement les commentaires ambigus. Ces personnes sont plus vulnérables à la discrimination et sont plus susceptibles d'y faire face, ce qui n'est pas le cas des personnes ayant une faible identité ethnique (Operario et Fiske, 2001). Ironiquement, la catégorisation et les stéréotypes sont à la fois les sources de discrimination, mais aussi les outils essentiels à l'analyse des mécanismes de perception des discriminations. Plus précisément, des preuves accumulées démontrent que les stéréotypes, les schémas cognitifs simplifiés et les motivations qui les renforcent jouent un rôle principal dans la perception de la discrimination (Krumm et Corning, 2008).

Comprendre ce processus implique ainsi d'examiner les retombées de la discrimination perçue sur le bien-être, la motivation et l'intégration professionnelle.

1.2.5 Effets de la discrimination perçue sur la motivation, le bien-être et la rétention des talents

La motivation et le bien-être

Les corrélations entre les perceptions de la discrimination et les effets négatifs sur la santé peuvent suggérer des effets directs ; cependant Stangor et al. (2003) proposent également d'autres explications. Ils évoquent des effets indirects, où la perception de la discrimination peut nuire à la santé, en engendrant de l'anxiété, de la colère et une perte de contrôle. La perception ou l'interprétation qu'ont les individus d'une situation ou d'un événement conditionne spécifiquement les types d'émotions qu'ils éprouveront (Devis, 2005). Selon certaines recherches, se percevoir comme une victime de discrimination constante et chronique peut être extrêmement éprouvant. Croizet et Martinot (2003) montrent que plus les membres d'une minorité perçoivent qu'ils sont victimes d'une discrimination, plus ils sont susceptibles de présenter des troubles psychologiques et des problèmes de santé. Ces derniers, quotidiennement confrontés à des préjugés pourraient alors voir leur perception de la discrimination se renforcer (Croizet et Martinot, 2003).

La perception de la discrimination, comme l'ont analysé Rippy et Newman (2006), constitue une forme de stress social difficile à anticiper, ce qui la rend particulièrement anxiogène par rapport à une situation contrôlée ou prévisible. Dans leur étude, ils distinguent deux dimensions de l'anxiété : l'anxiété de trait, qui est une caractéristique stable, et l'anxiété d'état, qui correspond à une réaction émotionnelle ponctuelle accompagnée de signes physiques, tel qu'une tension musculaire accrue, une accélération du rythme cardiaque et des pensées inquiétantes. En outre, leur travail met en lumière l'impact de cette perception sur les mécanismes de stress en montrant comment elle est modulée par des facteurs sociodémographiques, psychologiques et comportementaux. Ce genre de situation peut faire émerger des émotions négatives et perturber certains systèmes biologiques importants comme le système immunitaire ou le système neuroendocrinien, ce qui finit par affecter le bien-être des personnes issues de groupes marginalisés (Rippy et Newman, 2006). Cela dit, le

modèle rejet-identification apporte un éclairage différent : selon Rosnati et Ferrari (2014), l'identité ethnique peut justement aider à transformer cette discrimination perçue en une opportunité de renforcer l'estime de soi. Les individus compensent ainsi les effets psychologiques de la discrimination et préservent leur santé mentale en développant un sentiment d'appartenance plus fort à leur groupe minoritaire (Rosnati et Ferrari, 2014). Cette hypothèse est confirmée par Major et al. (2003) qui affirment que la perception de la discrimination fondée sur l'identité sociale peut renforcer l'estime de soi dans la mesure où ce processus reporte le blâme de l'aspect stable et unique de l'individu vers les préjugés des autres.

Aussi, certaines études ont révélé que seule la perception de la discrimination à un niveau personnel semble affecter négativement l'estime de soi, nécessitant en occurrence une identification plus forte au groupe pour contrer cet effet, tandis qu'une perception collective de la discrimination renforce l'estime de soi (Bourguignon et al., 2006). Ainsi, plus la discrimination est perçue, plus les individus s'identifient à leur groupe (Badea et al., 2011). Par ailleurs, Wang et al. (2010) affirment que chez les minorités visibles, la qualité de vie est influencée par les objectifs personnels, la perception du statut social et le sentiment de discrimination. Une perception subjective du niveau de discrimination peut avoir un impact déterminant, si bien que le niveau de discrimination perçue peut se refléter à travers la satisfaction professionnelle, l'estime de soi, l'engagement envers l'entreprise ainsi que les perspectives de carrière (Olry-Louis et Sahin, 2016).

Selon Goldman, et al. (2006) lorsque les personnes stigmatisées s'identifient à leurs pairs désavantagés au sein de l'organisation, cela peut nuire à leurs performances professionnelles et en cherchant à préserver leur estime de soi par ce type de comparaison, ils risquent de fournir moins d'effort et de rester stagnants dans leur progression. Ce dilemme oppose deux conséquences négatives : souffrir d'une faible estime de soi en se comparant au groupe favorisé ou compromettre leur évolution professionnelle en se référant à des personnes également désavantagées (Goldman, et al., 2006). De ce fait, lorsqu'un individu est convaincu que ses perspectives de promotion sont limitées, cette perception personnelle,

plutôt que celle d'autrui, influence ses attitudes, ses comportements, ainsi que son bien-être physique et psychique, et peut également nuire à l'efficacité de l'organisation (Lemire et Rouillard, 2003).

Le climat organisationnel

Le climat et la culture organisationnels sont des notions permettant de conceptualiser la manière dont les individus perçoivent et décrivent leur environnement de travail non seulement en entreprise, mais aussi dans les écoles ou les administrations (Schneider et al., 2013). L'analyse du climat organisationnel, fondée sur les perceptions, constitue une autre manière d'examiner l'impact du contexte de travail sur les attitudes et comportements des individus au-delà des théories motivationnelles classiques (Schneider et Reichers, 1983). Naumann et Bennett (2000) soutiennent en ce sens que le climat organisationnel perçu par les individus est à l'origine des réactions individuelles et collectives au sein d'une organisation. Ainsi, chaque groupe de travail peut développer son propre climat, analysé à un niveau spécifique (Naumann et Bennett, 2000). Cette idée s'aligne avec celle de Klein et Kozlowski (2000) qui affirment que le climat organisationnel, qu'il soit favorable ou défavorable, résulte des perceptions partagées et homogènes des membres. Selon leur analyse, ces perceptions rapprochent les concepts de climat individuel et organisationnel, malgré certaines nuances qualitatives à des niveaux supérieurs.

Selon Dietz et al. (2004), le climat organisationnel s'appuie sur la capacité des employés à décrire et interpréter leur environnement de travail. Ils expliquent en ce sens que ce processus transforme leurs micro-perceptions des événements en macro-perceptions collectives, mettant en évidence les thèmes essentiels de l'environnement. Par ailleurs, lorsque l'excellence du service est priorisée, cela conduit à l'établissement d'un climat organisationnel positif. Ce que confirment Qadeer et Jaffery (2014), qui affirment que lorsqu'une organisation favorise un climat positif, les employés perçoivent leur environnement de travail comme bienveillant et reconnaissant envers leurs contributions ; ce

qui contribue à augmenter leur optimisme, à diminuer leur intention de départ et à renforcer leur efficacité individuelle. Par ailleurs, une analyse approfondie de Ramarajan et Reid (2013), révèle que, dans un climat organisationnel où les employés perçoivent des discriminations, les pressions et préférences identitaires évoluent sur le continuum allant de l'inclusion à l'exclusion, le premier favorisant l'intégration de l'identité non professionnelle à l'identité professionnelle, tandis que les secondes, amplifiées par ce climat discriminatoire, encouragent une séparation ou un rejet de l'identité non professionnelle.

La perception de traitements différenciés des décideurs, qu'ils soient hostiles ou bienveillants, peut influencer les climats organisationnels et modérer les liens entre ces attitudes et les comportements discriminatoires en gestion des ressources humaines (Stamarski et Son Hing, 2015). Cette idée est reprise par Tariq et al. (2016) qui affirment que la perception d'un climat organisationnel favorable est fortement influencée par la manière dont les employés vivent l'autonomie, l'implication dans les décisions et l'appui de la hiérarchie. Ces conditions favorisent non seulement la motivation, mais participent également à une meilleure rétention du personnel, ce qui agit sur l'efficacité globale. De ce fait, DeSouza et al. (2017), révèlent que l'ouverture des organisations à la diversité parmi leurs employés permet de mettre en place un climat organisationnel où règne l'acceptation, le respect mutuel et la cohésion. Lorsque cette dynamique paraît sincère, elle pousse les individus à adopter des comportements alignés avec la réservation des ressources, comme l'ont observé Zhang et al. (2013), pour qui la perception de pratiques équitables a une réelle influence sur les attitudes organisationnelles.

Par ailleurs, la manière dont chacun perçoit sa situation au regard de celle des autres peut profondément influencer le sentiment de justice. C'est ce qu'expliquent Essbaa et Bachelard (2021), dans leur étude démontrant que la comparaison entre les contributions et les récompenses obtenues alimente un ressenti d'injustice lorsque l'équilibre a l'air rompu, ce qui génère un inconfort émotionnel et une volonté de rétablir l'équité. Vveinhardt (2010), pour sa part, explique que les efforts pour gérer les relations employées et minimiser les perceptions de discrimination ayant un impact positif sur le climat organisationnel, le

fonctionnement des organisations, dépend des interactions entre les employés et que la qualité des échanges est déterminante pour la performance et le profit de l'entreprise. Les défis internes et externes, les profils des employés, les processus de travail et de gestion, l'agencement physique, les interactions interpersonnelles et organisationnelles ainsi que le comportement des dirigeants impacte le climat organisationnel, lequel dépend aussi de la sécurité, la créativité, les valeurs, la communication et les conflits, notamment le mobbing (Vveinhardt, 2009).

La rétention des talents

Longtemps considérée comme une étape clé de l'adolescence, choisir une trajectoire professionnelle et prendre des mesures pour la réaliser est désormais un processus qui s'étend tout au long de la vie, car de plus en plus de personne change de carrière (Seaton et al., 2010). L'une des raisons primordiales étant que dans un contexte où la diversité existe, la discrimination peut émerger, nuire aux individus et coûter cher aux organisations, qui risque de perdre des employés talentueux (Goldmann et al., 2006). Les perceptions de discrimination influencent négativement les attentes des individus, les poussant à croire en des possibilités sociales et professionnelles limitées (Fouquet-Chauprade, 2014). De ce fait, des incertitudes subsistent sur les réactions émotionnelles des victimes, leur perception des employeurs responsables de discrimination et les stratégies qu'elles déploient pour protéger leur estime de soi, comme se détourner de carrière où elles se sentent moins susceptibles d'être embauchées (Rebzani et De Koning, 2009).

L'hypothèse de la "valeur dans la diversité" émise par Bell et Berry (2007), soutient ainsi que la gestion efficace de la diversité pourrait diminuer les coûts liés à une faible satisfaction au travail et au taux élevé de départs, tout en augmentant la capacité des organisations à recruter et retenir les talents, à se positionner sur différents marchés et à renforcer la créativité, la résolution de problèmes et la flexibilité organisationnelle.

Au regard de ces éléments conceptuels, il est maintenant possible de préciser l'objectif général poursuivi par cette recherche.

1.3 OBJECTIF DE RECHERCHE

Bien que la discrimination en milieu organisationnel ait fait l'objet d'une vaste littérature, peu d'études explorent en profondeur le rôle de la perception dans l'expérience de la discrimination au regard des dynamiques identitaires, culturelles, et hiérarchiques complexes. Ce mémoire s'inscrit dans ce vide théorique en s'appuyant sur un cadre conceptuel construit autour des mécanismes perceptifs, des rapports sociaux ainsi que des logiques organisationnelles à la base des injustices ressenties.

Le but de cette recherche était d'identifier la manière dont la perception de la discrimination, qu'elle soit réelle ou imaginée, impacte à travers les dynamiques organisationnelles et les biais perceptifs, les rapports sociaux, l'inclusion et la rétention des personnes issues des minorités au sein des organisations. Il s'agissait de ce fait de mettre la lumière sur la manière dont certaines situations perçues comme anodines ou neutres, alimentent en réalité un sentiment d'exclusion affectant l'engagement et le bien-être au travail.

Le chapitre suivant présente la démarche méthodologique ayant guidé la production, la collecte et l'analyse des données.

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE

Cette partie expose la démarche retenue pour mener à bien cette étude. Elle décrit les positionnements épistémologiques qui sous-tendent la recherche, le choix de l'autopraxéographie comme méthode principale, ainsi que l'utilisation de récits secondaires issus de sources publiques. Elle précise aussi les considérations éthiques et les limites inhérentes à cette approche qualitative et réflexive. L'objectif est de rendre transparents le processus de construction du savoir et la manière dont les données ont été recueillies et interprétées.

La description de cette démarche commence par l'exposé du positionnement épistémologique qui soutient l'ensemble du travail.

2.1 POSITIONNEMENTS EPISTEMOLOGIQUES

L'épistémologie dans un sens plus large renvoie à la fois aux principes généraux de pensée scientifiques, aux outils méthodologiques propres à chaque individu, aux débats autour de la vérité, à la manière dont les connaissances sont construites et partagées entre les disciplines, et même à la manière dont chaque individu développe sa propre compréhension, donnant sens au positionnement (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Dans ce travail, le parti pris est de reconnaître la valeur des savoirs qui viennent de l'expérience, à condition de les examiner avec rigueur et avec suffisamment de recul. Cette posture à la fois interprétative et réflexive repose sur l'idée que les réalités humaines et sociales prennent sens à travers le regard et les perceptions de celles et ceux qui les vivent. L'objectif n'est pas de corriger ces perceptions, mais de les envisager comme un moyen d'accéder à des dynamiques organisationnelles qui restent, pour la plupart, subtiles et peu visibles par des outils de mesure traditionnels. L'intérêt porte alors sur la manière dont les individus donnent sens à leurs expériences, en lien avec leur histoire sociale et professionnelle.

Ce positionnement éclaire le choix de la méthode principale, l'autopraxéographie, constituant le cœur de la démarche.

2.2 METHODE PRINCIPALE DE RECHERCHE : AUTOPRAXEOGRAPHIE

Relevant d'une démarche qualitative, l'autopraxéographie consiste à analyser l'expérience vécue par le praticien chercheur de manière à en dégager une connaissance qui dépasse le seul cadre personnel. Elle repose sur un examen personnel de ce vécu, ouvrant la porte à des questionnements utiles pour la pratique, mais encore peu abordés dans les écrits scientifiques (Albert et al., 2023).

En effet, Albert (2017) précise que le but d'un récit n'est pas de figer une vérité définitive, mais plutôt de créer un cadre qui encourage la réflexion et qui permet d'élaborer une compréhension du monde, ne se basant pas uniquement sur la mémoire, mais sur une analyse critique et réfléchie de cette reconstruction personnelle dans le présent. Cette approche implique de réviser son parcours avec un regard analytique, tout en considérant que l'expérience directe constitue un matériau précieux pour éclairer des problèmes sociaux ou organisationnels d'une portée plus large. Ce choix s'appuie sur l'idée que certains enjeux, notamment ceux liés à l'identité, aux perceptions ou aux rapports de pouvoir, peuvent être approchés de manière plus fine lorsque l'analyse part du vécu et qu'elle est conduite avec une rigueur méthodologique.

Pour Cunliffe (2001), les "bons" gestionnaires sont ceux dotés d'une conscience réflexive, sensibles à leur environnement relationnel, attentifs à l'impact de leur langage, réceptifs à la pluralité des voix et capables d'utiliser des outils linguistiques pour expliquer des compréhensions vagues et formuler sur la base d'impressions multiples, des possibilités de participation, de conversation et de développement organisationnel. Il est question ici de donner un sens à une trajectoire située tout en l'inscrivant dans un cadre théorique plus général. Le matériau de cette recherche prendra forme autour d'un témoignage personnel rédigé de manière rétrospective, à partir d'épisodes professionnels significatifs. Ce récit n'a

pas pour but l'exhaustivité. Il se concentre plutôt sur certains moments qui ont vraiment compté, ceux où des enjeux ou des tensions liés à la question étudiée se sont fait sentir. Ces morceaux d'expérience seront reconstitués avec soin, en gardant à la fois la clarté et la précision, mais sans jamais perdre de vue leur caractère subjectif. L'idée c'est d'avoir assez d'informations pour comprendre en profondeur, sans prétendre atteindre une objectivité parfaite qui serait illusoire.

L'analyse sera de ce fait, qualitative et interprétative : il s'agira en effet de repérer les thèmes ou motifs qui reviennent souvent dans le récit. Non pas pour valider les hypothèses déjà posées, mais plutôt pour faire surgir des pistes de réflexion à partir du vécu, en s'appuyant sur des notions issues de la littérature scientifique. À travers cette démarche, il sera question d'analyser la manière dont certaines situations ont été perçues, vécues ou interprétées à la lumière d'un cadre théorique choisi pour rendre compte des processus sociaux à l'œuvre. L'accent sera mis sur la cohérence interne, la mise en dialogue avec les écrits scientifiques, et la réflexivité dans l'interprétation.

L'autopraxéographie constitue également une voie à travers laquelle les praticiens-chercheurs peuvent avec du recul revenir sur des situations qu'ils ont eu du mal à vivre (Albert et Cadieux, 2017). Ce travail de recul consistera à éviter l'introspection pure ou le témoignage affectif au profit d'une analyse rigoureuse des conditions sociales de perception. La subjectivité assumée sera ainsi travaillée comme un levier de compréhension et non comme un simple vécu à raconter.

Cette méthode est complétée par des données secondaires permettant d'élargir la portée de l'analyse et de contextualiser le témoignage principal.

2.3 DONNEES SECONDAIRES

En complément du témoignage principal, certains récits publiés sur la plateforme LinkedIn ont été intégrés comme données secondaires. Ces données, accessibles

publiquement et partagés volontairement par leurs auteurs, offrent un matériau pertinent pour enrichir la compréhension de la perception de la discrimination au travail. Pour ne pas alourdir le corps du texte, ils sont présentés intégralement en annexe, tandis que seuls les extraits pertinents sont mobilisés dans l'analyse.

Ces considérations méthodologiques appellent également une réflexion sur les dimensions éthiques propres à la nature introspective de la démarche.

2.4 ÉTHIQUE DE RECHERCHE

Même si le matériau principal mobilisé dans cette étude provient d'une trajectoire personnelle, la recherche impliquera la mention indirecte d'interactions professionnelles réelles. Par conséquent, une attention particulière sera portée à la confidentialité et à l'anonymat. Aucun nom, lieu, ou élément identifiable ne sera mentionné.

L'approche retenue n'a pas pour but de dénoncer des individus ou des structures, mais de comprendre certaines dynamiques à partir d'un cas situé. La prudence, le respect et la discrétion guideront la rédaction du témoignage, ainsi que son traitement analytique, conformément à l'EPTC2.

Enfin, il importe de reconnaître les limites inhérentes à cette approche, afin d'en préciser la portée et d'éviter les interprétations excessives.

2.5 LIMITES DE LA DEMARCHE

Comme toute approche qualitative mettant l'accent sur l'expérience vécue, cette méthode a ses limites. Parce que le témoignage est rédigé après les faits, il inclut forcément une part de réorganisation du récit, des choix dans ce qui est retenu, et inévitablement une interprétation personnelle. Certaines des données secondaires recueillies ont également les

mêmes caractéristiques : elles sont transmises après les faits. Cette subjectivité sera prise en compte et encadrée par la posture réflexive adoptée.

Par ailleurs, l'unicité du point de vue mobilisé ne permet pas de triangulation ni de généralisation des résultats. L'intérêt de cette démarche repose plutôt sur la capacité à faire émerger une compréhension fine et située d'enjeux organisationnels complexes à partir d'un vécu analysé avec rigueur.

À la lumière de cette méthodologie, le chapitre qui suit présente le témoignage principal, matériau central de l'analyse.

CHAPITRE 3

TEMOIGNAGE

Ce témoignage constitue la matière première de l'analyse. Il rassemble des récits ancrés dans des expériences vécues au sein d'un milieu organisationnel, illustrant la manière dont certaines situations, apparemment ordinaires, peuvent être perçues comme discriminatoires. Cette partie offre un aperçu concret des dynamiques relationnelles, des ajustements culturels implicites et des micro-injustices qui structurent le vécu de l'inclusion au travail.

Témoignage :

Vous êtes-vous déjà demandé si vous subissez une discrimination ou si votre perception de la situation est influencée par des expériences personnelles ? Si la réponse à cette question était une affirmation, alors sachez que votre cas n'est pas isolé. J'ai intégré ce service, pleine d'enthousiasme. Il s'agissait pour moi d'une opportunité survenue après un long délais d'attente pour un emploi mieux rémunéré, alors je me devais d'être impeccable et rigoureuse envers moi-même. Lors de ma présentation à l'équipe, j'ai cru percevoir la bienveillance chez certains, la curiosité chez d'autres et le malaise à travers certains silences. Qu'à cela ne tienne, les gens avaient sûrement mieux à faire me disais-je ! Ma gestionnaire m'a ensuite confié à une employée qui de prime abord devait m'expliquer les rouages du système et me donner les outils afin que je puisse réaliser les tâches qui m'étaient dues. J'ai remarqué une atmosphère plutôt cordiale en surface et à première vue, tout le monde semblait travailler en équipe. « Sois la bienvenue et si tu as besoin de quoi que ce soit, ne te gêne surtout pas, pose la question ! », m'avait-on dit en m'installant à mon bureau. Je me suis sentie rassurée, Tout était si prometteur et je me suis dit : *Ces personnes ont l'air tellement bienveillantes, c'est sûr que je pourrais facilement m'intégrer.*

J'étais la seule personne faisant partie d'une minorité raciale dans mon département et bien que cela n'ait jamais été précisément évoqué, je percevais des comportements différents

à mon égard. Je pars de ce cas isolé qui bien qu'il ne se rapproche pas directement à une discrimination, a me semble-t-il influencé ma perception des situations à venir.

Durant mes premières journées, toutes mes conversations avec mes collègues semblaient converger vers un seul sujet, mes origines. On croirait que ma présence représentait une différence si évidente qu'elle balayait d'un revers tout le reste de ma personnalité. J'avais rarement des discussions anodines, tournant autour de la pluie et du beau temps, et je me sentais scrutée sous un prisme particulier, réduite à ma singularité, ma couleur de peau et ce qu'elle leur évoquait. Je me souviens m'être demandé : *Si j'étais comme eux, nos discussions prendraient-elles cette tournure ?*

Au début, j'étais enthousiaste à l'idée de partager avec ces personnes ma culture. Je pensais que mieux ils me connaissaient, plus facile ce serait pour moi de m'intégrer et qu'il s'agissait d'une simple phase d'apprentissage mutuel. Cependant, cette exclusivité sur mes origines a finalement commencé à me peser et à mesure que le temps passait, une autre réalité s'est imposée. Les conversations se faisaient de plus en plus rares et les interactions avec elle. Maintenant que tout avait été dit sur mes différences, je me sentais isolée du groupe. Je n'ai pu m'empêcher de me demander : *étais-je perçue comme une curiosité ? Est-ce simplement la curiosité qui motivait leurs échanges ? Maintenant qu'il avait obtenu des réponses à leurs questions n'ont-ils plus rien à me dire ? Pourquoi est-ce que je me sens si seule alors qu'au début tout le monde semblait vouloir me parler ?* Ce fut une période assez troublante, car je me questionnais constamment et profondément sur mon appartenance au groupe. Je m'interrogeais sans cesse : *Ai-je fait quelque chose de mal ? Est-ce le moment où je ne suis plus la "nouvelle" et où je dois m'intégrer autrement ? Est-ce qu'en abordant mes particularités et du même coup nos différences, j'ai sans le vouloir instauré des barrières de communication entre eux et moi ?*

Je me suis finalement sentie comme une "bête curieuse" et cela m'a réellement troublé. Il m'a fallu du temps pour réaliser que certaines interactions, aussi superficielles soient-elles, pouvaient parfois masquer des malaises plus profonds ou des stéréotypes inconscients. Cela ne signifie pas forcément que mes collègues étaient animés d'une mauvaise intention, mais

leur focalisation initiale sur ma différence, suivie de ce silence, me semblait être le reflet d'une difficulté à dépasser cette perception première en vue de ma réelle intégration. Malgré ces ressentis, mon intégration professionnelle se déroulait de manière structurée. Durant mes débuts dans l'organisation, j'avais été formée à la position d'accueil, un rôle crucial pour assurer le premier contact avec les usagers de nos services. Ayant été confiée à une collègue expérimentée, qui, dès le départ, avait souligné mon sérieux et ma capacité d'adaptation, j'étais à l'issue de ma formation confiante dans ma maîtrise du poste. Les retours étaient positifs, et je sentais que je trouvais progressivement ma place.

Un jour, alors que ma formatrice était absente pour des raisons de santé, une autre collègue arrivée en même temps que moi, mais manifestement mieux considérée dans l'organisation, m'a demandé de céder ma place en avant et de me repositionner à l'arrière. Elle justifiait cette décision par l'arrivée de nouvelles recrues qui devaient, selon elle, être formées à cette position. Obéissant aux directives, je me suis exécutée, pensant que ce changement serait temporaire, et que, comme moi, ces nouvelles collègues seraient formées et ensuite redirigées. Mais les jours passaient, et la réalité se dessinait clairement : ces deux nouvelles collègues étaient maintenues en avant, tandis que moi, je restais définitivement reléguée à l'arrière. L'équipe fonctionnait selon une logique relativement stable : les postes à l'avant étaient plus exposés, stratégiques, souvent occupés par ceux et celles à qui l'on confiait la coordination et l'interaction directe avec les usagers et les autres services. Ces postes impliquaient une confiance en la capacité de faire face aux imprévus, mais aussi une certaine visibilité, car on était à cette position, le visage de l'organisation. Ce qui m'a troublée, c'est que leurs débuts n'étaient pas exempts de maladresses, comme on pourrait s'y attendre de la part de nouveaux arrivants, mais à aucun moment, elles n'ont été déplacées ou remise en question. Au contraire, elles ont été encouragées, soutenues et on finit par s'imposer à cette position. Je ne pouvais à nouveau m'empêcher de me poser des questions. *Pourquoi alors que j'avais déjà fait mes preuves n'ai-je pas eu le droit à cette même indulgence ? Pourquoi ce poste en avant que j'occupais m'avait-il été retiré pour être attribué à ces collègues ? Était-ce une décision purement fonctionnelle ou la traduction d'une dynamique, plus profonde, plus implicite ? Est-ce que ma couleur de peau avait un rapport avec tout ça ?*

Et si ce que je perçois n'est autre que le prisme déformé de mon vécu antérieur ? Ces questions raisonnaient en moi avec d'autant plus de force que je portais avec moi un bagage d'expérience de discriminations passées. Ces souvenirs gravés dans ma mémoire, teintaient inévitablement, ma manière de percevoir les événements. À plusieurs reprises dans ma vie, j'avais vu des opportunités, m'échapper sans explication claire, et à chaque fois, la même question, revenait : ma différence visible, conditionne-t-elle ce que je suis autorisée à espérer ? Ce qui m'a le plus blessée dans cette situation, ce n'était pas le remaniement en soi, mais la normalisation de ce traitement différencié. Ces nouvelles collègues qui n'avaient pas à porter le poids de la différence visible que j'incarne semblaient bénéficier d'une présomption de légitimité et de confiance que je n'ai pas ressentie. Elles avaient le droit de s'installer à ce poste et pas moi, de commettre des erreurs, d'apprendre et de s'améliorer, tandis que moi, il semblait que ma marge d'erreur était limitée.

En dépit des efforts fournis, j'avais été déplacée. Et cela ne semblait aucunement déranger ces personnes de me demander de faire le remplacement pendant la pause, en cas d'absence ou de longs congés autorisés. Sans doute, parce que, comme je l'ai mentionné, j'exécutais mes tâches à ce poste avec efficacité. Mes compétences n'avaient pas vraiment été remises en question hormis une ou deux erreurs de débutante liées à ma phase d'apprentissage. Ce qui me rassurait sur la qualité de mon travail c'était qu'il y avait d'autres employés disponibles pour le remplacement, mais j'étais à chaque fois leur première option. Avec le temps, j'ai compris que j'étais assez qualifiée pour dépanner, mais que ce poste ne me reviendrait pas. J'avais appris les mêmes procédures et démontré la même rigueur dans mon travail mais cela ne semblait pas suffire. *Est-ce que cela aurait été différent si j'avais été comme elles, si ma différence visible n'avait pas marqué ma singularité ? Est-ce que je perçois une discrimination là où il n'y en a pas, ou cette dynamique, reflète-t-elle une réalité que personne n'ose nommer ?*, me demandais-je. Ce sentiment qui m'habite aujourd'hui, dépasse largement cette situation précise. Il touche à l'essence même de l'inclusion dans nos espaces de travail. Lorsque ces décisions sont prises inconsciemment ou non, elles cristallisent un fossé invisible, mais bien réel entre ceux qui semblent appartenir naturellement au groupe et ceux qui doivent sans cesse prouver leur valeur.

Dans la même dynamique, il y avait une réalité à laquelle je m'étais habituée presque inconsciemment : on ne venait jamais vers moi pour poser des questions ou chercher des informations. Pourtant j'étais là depuis un moment, j'avais acquis une solide connaissance des processus, et mon travail était très souvent complimenté. Ce réflexe de mes collègues, de se tourner vers d'autres, y compris, ceux arrivés bien après moi m'a toujours intriguée. Un jour, cette réalité a pris une forme particulièrement marquante. Une nouvelle cheffe d'équipe, qui prenait tout juste ses marques dans l'organisation, avait une question spécifique liée à nos tâches. C'était une information que je connaissais parfaitement, alors voyant son hésitation, je me suis permis de répondre. Ma réponse était précise et directement applicable, mais au lieu de l'utiliser, elle a préféré attendre une confirmation d'une autre collègue, arrivée plusieurs mois après moi. Cette collègue maîtrisait les processus, tout comme moi, mais j'avais plus d'ancienneté. Et pourtant, malgré cela, mes paroles semblaient n'avoir aucun poids. Lorsque la cheffe d'équipe a obtenu la même réponse de la part de ma collègue, elle s'en est contentée sans la moindre objection. Pas un instant, elle n'a remis en question sa parole alors que la mienne avait été balayée sans hésitation. J'ai encaissé sans un mot, mais à l'intérieur, une certitude s'ancrait : ce n'était pas une question de compréhension ou d'expérience. Je savais ce que je valais, je savais que mon expertise n'avait jamais été remise en cause.

Plusieurs membres de l'équipe avaient été réprimés d'autres congédiés pour leurs erreurs et leur manque d'expertise et jusque-là je n'avais pas encore été interpellé. Je faisais partie de ceux qui avaient une solide maîtrise des processus. J'avais même reçu une fois des félicitations publiques de notre gestionnaire concernant mon rendement relatif aux suivis réguliers. Alors pourquoi fallait-il que mes mots passent par une autre pour être validés ? Pourquoi cette confiance automatique envers certains et cette prudence excessive envers d'autres ? Était-ce une simple question d'affinité, d'habitude ? Ou y avait-il autre chose, de plus insidieux, qui rendait ma légitimité moins évidente à leurs yeux ?

Ces questions ne sortaient pas de nulle part. Elles s'imposaient à moi parce qu'elles s'appuyaient sur des faits. Avec le temps, j'avais observé à plusieurs reprises ce schéma.

Rien d'explicite, rien de formulé. Juste une tendance qui s'était installée, une préférence discrète, mais constante. Une autre collègue, toutes deux immigrantes et ayant toutes deux une expérience solide, bien qu'elle soit elle aussi nouvelle et donc ayant moins d'ancienneté que moi avait-elle aussi suivi toute la scène en silence. Elle était arrivée quelques mois après moi. Nos parcours étaient différents, mais notre réalité au sein de l'équipe était la même. Lorsqu'elle a pris la parole, ce fut sans surprise ni colère, comme une vérité simplement énoncée : « Tu vois, c'est pour ça que je ne réponds jamais. On ne nous pose jamais la question de toute façon ». Ses mots ont tout figé. Ils ont mis des mots sur un sentiment diffus, une impression que je refusais encore d'admettre complètement. Ce n'était pas une question de compétence ou d'ancienneté. C'était plus vaste, plus insidieux. Une dynamique où me semblait-il, certains d'entre nous devaient, sans qu'on le dise, franchir des barrières invisibles pour être perçus comme légitimes.

Ce moment, aussi perturbant soit il n'était pas une exception. Il s'inscrivait dans un schéma que je connaissais que trop bien. Ces situations où, malgré l'expérience, malgré la compétence, il fallait encore prouver, justifier, convaincre. Toujours un pas de plus à faire, toujours un doute à dissiper. Pendant que d'autres, sans le moindre effort, étaient immédiatement validés. Alors la question revenait sans cesse : *Est-ce que je perçois réellement ce qui est ou une réalité déformée par mes expériences passées ?*

Ce doute, ce questionnement à double tranchant, m'accompagne encore aujourd'hui. Ce que je ressens, c'est un mur invisible, une barrière subtile, mais tangible, qui s'élève entre ceux dont la légitimité est immédiatement reconnue, et ceux qui doivent la réclamer, la prouver, la défendre. Et chaque fois qu'un épisode comme celui-ci se produit, ce mur semble un peu plus haut et un peu plus difficile à franchir. Ces situations où je me suis sentie écoutée sans pour autant être entendue semblaient se répéter jusque dans les décisions les plus simples. Cela m'a rappelé un autre moment, en apparence anodin, mais révélateur : celui des horaires de pause. Ce jour-là, la discussion était informelle. Il fallait organiser les créneaux de pause, et j'avais exprimé un besoin précis : 12h30. Ce choix n'était pas capricieux. Je connaissais mon rythme de travail, ma capacité de concentration. Manger à 11h30 affectait

mon énergie l'après-midi. Ma demande était réfléchie, fondée sur l'idée de rester performante toute la journée. Cependant au même moment, une collègue a exprimé le même souhait par la suite, presque en s'appuyant sur mes mots, sans apporter de justification particulière. Pourtant, lorsqu'il a fallu trancher, c'est elle qui a obtenu le créneau de 12h30, tandis que j'étais assignée à 11h30. Sur le moment, j'ai ressenti une déception immédiate suivie d'une frustration sourde. Pourquoi sa demande avait-elle été prise en compte et pas la mienne ? Nous occupions le même poste, et j'avais même plus d'ancienneté. En théorie, cela aurait dû jouer en ma faveur, ou du moins placer nos requêtes sur un pied d'égalité.

J'ai alors repensé à cet échange. Avais-je mal formulé ma demande ? Manqué d'assurance ? Mais cela ne tenait pas : nous avions exprimé le même besoin, presque dans les mêmes termes, j'étais même la première à en faire une demande. Pourtant, sa requête avait été considérée et la mienne ignorée. Ce n'était pas simplement cette situation isolée qui pesait sur moi. Elle s'inscrivait dans un schéma plus large, une accumulation d'évènement semblant porter le même message : ma voix résonnait avec moins de poids.

Était-ce une simple préférence personnelle de la cheffe d'équipe ? Ou ma collègue bénéficiait-elle d'un avantage implicite, lié à quelque chose de plus subtil, de plus invisible ? Je ne pouvais m'empêcher de me poser ces questions, d'autant plus que ce sentiment ne m'était pas inconnu. Il trouvait écho dans d'autres expériences passées où ma légitimité semblait toujours devoir être justifiée. Ces réflexions m'ont encore une fois ramenée à une série d'expériences issues de mon passé, où ma différence visible avait influencé la manière dont j'étais perçue et traitée. Cet épisode, bien que lié à un choix d'horaire, résonnait plus profondément. Il touchait à la manière dont mes besoins étaient perçus. Malgré mon ancienneté et mes efforts constants, cette fragilité persistait autour de mon inclusion, comme si elle restait conditionnelle.

Comme un rappel, je me demandais à nouveau si ma perception était influencée par mes expériences passées, ou si elle révélait une dynamique plus complexe, ancrée dans une réalité difficile à nommer, mais bien présente.

Cette réflexion sur la perception de ma légitimité et de mon inclusion dans l'équipe prend une autre tournure lorsque l'on considère cet autre épisode.

Pendant une période de transition au sein de mon équipe, nous étions sans chef attitré. La responsable officielle ayant quitté son poste, l'organisation a choisi de désigner temporairement différents employés comme chefs d'équipe, le temps de recruter une nouvelle cheffe permanente. Tous les membres de l'équipe ont ainsi eu l'occasion, à tour de rôle d'occuper cette fonction stratégique, sauf moi et cette autre collègue qui, comme je l'avais mentionné plus haut, était également immigrante.

Ce détail a toute son importance, car nous étions les deux seules à n'avoir jamais été désignées pour ce rôle temporaire. Ce qui rendait la situation encore plus perceptible, c'est que même les employés arrivés bien après nous et encore en phase d'apprentissage avaient eu la chance d'être placés à la tête de l'équipe, certains commettant pourtant régulièrement des erreurs nécessitant des corrections de notre part. Malgré cela, ces collègues ont été perçus comme suffisamment légitimes pour diriger, même de manière transitoire. En revanche, ni moi ni ma collègue n'avons été considérées comme des candidates crédibles pour ce poste intermédiaire. Nous étions assez légitimes pour passer après eux et réparer leurs erreurs dues au manque d'expérience, mais apparemment pas assez légitimes pour ce rôle provisoire de leader. En effet, il ne s'agissait pas d'une promotion officielle, mais simplement d'un rôle temporaire destiné à combler le vide managérial jusqu'à l'arrivée de la nouvelle cheffe. Cette exclusion répétée, bien que discrète n'en était pas moins lourde de sens. Nous semblions cantonnées au rôle de bonnes exécutantes, fiables et compétentes, mais jamais envisagées comme des figures de leadership, même pour une mission transitoire. Sur le moment, j'ai ressenti cette mise à l'écart comme une forme d'invisibilisation. Cependant, avec le recul, je me demande encore si mon interprétation était juste. Était-ce réellement un signe d'exclusion, ou mon regard, teinté par d'autres expériences amplifiait-il la portée de cet épisode ? Ces choix n'avaient peut-être rien à voir avec nos origines, mais relevaient d'une logique qui m'échappait. Ou alors, c'était justement cette opacité dans les décisions qui nourrissait ce doute, m'amenant à percevoir un traitement inégal là où il n'y en avait peut-être pas.

Ce flou m'a marquée. Il m'a rappelé à quel point la perception de la discrimination est insaisissable. Parfois, on croit voir ce qui n'est pas. Parfois, on ne voit pas ce qui est. Et c'est précisément cette incertitude qui la rend si difficile à cerner. Mais cette impression d'invisibilité ou de mise à l'écart ne venait pas toujours de l'intérieur de l'organisation.

Si mes collègues et ma hiérarchie semblaient parfois hésiter à m'assigner certaines responsabilités, cette dynamique ne s'arrêtait pas aux murs de l'organisation. Il y avait également le regard extérieur, celui de l'utilisateur, qui, sans jamais être nommé comme un critère de compétence, pouvait tout autant conditionner la manière dont mon travail était perçu. En effet, en le précisant en aval, au cours de mes premiers jours en poste, en l'espace de quelques jours, un simple ajustement dans ma manière de parler avait suffi à apaiser les réticences de certains usagers.

Je n'ai jamais entendu qu'on doutait de mes compétences. Pourtant, certaines hésitations, certains choix me donnaient parfois l'impression que l'on me voyait différemment, sans que cela ne soit jamais dit. *Était-ce une prudence inconsciente ? Une réserve dont je ne pouvais être certaine, mais que je percevais dans ces petits riens du quotidien ?*

Et si cette réalité silencieuse influençait aussi la manière dont on me positionnait dans l'équipe, les missions qu'on me confiait, les opportunités qu'on me laissait ou non ?

C'est une situation, cette fois en externe qui m'a poussé à me poser ces questions.

Durant certaines conversations, parfois téléphoniques, parfois en présentiel, dès que je prononçais le premier mot, il y avait un flottement. Une pause qui durait à peine une seconde, mais que je ressentais à chaque fois. Une hésitation imperceptible pour quelqu'un d'autre, mais qui pour moi devenait presque un signal d'alerte. Parfois, l'échange se poursuivait un peu froid, un peu tendu. D'autres fois, c'était plus abrupt : un clic sec, la tonalité qui s'imposait, laissant derrière elle un silence qui me semblait-il n'avait rien d'innocent.

Au début, je cherchais des explications. Un problème de réseau, une ligne capricieuse ? Mais lorsque cela s'est répété à plusieurs reprises, toujours selon le même schéma, j'ai commencé à percevoir un autre motif. Ce n'était pas une panne technique, c'était mon accent. Cet accent différent issu des pays sous-développés que je trainais avec moi tel un bagage culturel.

Il y avait ces usagers qui, dès les premiers instants, interrompaient la conversation d'un ton tranchant :

D'où venez-vous ? Je ne reconnais pas votre accent.

Ignorant d'un trait la prestation censée être l'unique sujet de cette conversation formelle. Ou,

est-ce que je peux parler à quelqu'un d'autre ?

Certains ne disaient rien et stoppaient net la conversation et d'autres poursuivaient, mais avec cette réserve, cette tension qui ne se dissipait jamais tout à fait. Pourtant, les collègues à mes côtés, ne portant pas le même bagage culturel, interagissaient avec une réception bien différente, plus attentive, plus cordiale. Un constat difficile à ignorer.

Cela n'a duré que trois jours, mais trois jours suffisant pour me faire comprendre que, dans certains contextes, mon accent pouvait être une barrière. Alors, j'ai appris à le lisser, à arrondir certains sons, à calquer ma prononciation sur celle de mes collègues. Très vite, tout est rentré dans l'ordre. Plus personne ne me raccrochait au nez, plus personne ne demandait à parler à quelqu'un d'autre. En gommant cette différence audible, j'avais cessé d'être le problème.

Ce qui m'interpellait, c'est que cette adaptation, même si elle semblait anodine, soulevait une question plus large. L'organisation dans laquelle je travaillais n'avait jamais mentionné que mon accent pourrait être un obstacle. Pourtant, dans les faits, il l'était. Cela ne faisait pas partie des critères de compétences officiels, et pourtant, cela influençait la manière dont mon travail était reçu. La subtilité de cette injustice, à travers laquelle je n'avais

pas l'opportunité de prester comme tout le monde en trainant mon bagage culturel m'intriguait. Mon efficacité n'avait pas changé durant ces quelques jours, juste ma manière de m'exprimer.

Les expériences décrites dans ce témoignage sont les bases à l'analyse, présentée dans le chapitre suivant, où elles sont mises en dialogue avec le cadre conceptuel établi.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Ce chapitre propose une mise en perspective des témoignages à la lumière du cadre conceptuel.

L'analyse thématique met en évidence les facteurs contextuels et les dynamiques subtiles de la discrimination perçue, tandis que la discussion relie ces constats aux apports théoriques et aux enjeux plus larges de l'inclusion organisationnelle. Elle vise à dégager des pistes de compréhension critiques et nuancées sur la manière dont la perception de la discrimination influence la construction du lien d'appartenance et l'expérience professionnelle.

4.1 ANALYSE

En milieu organisationnel, la discrimination, notamment lorsqu'elle est subtile, vacille entre ressenti personnel et ce qui peut être objectivement démontré. L'analyse qui suit ne vise pas à trancher entre une interprétation juste ou erronée des événements, mais à décortiquer ces moments où le malaise s'installe sans qu'un acte explicite ne puisse être pointé du doigt. Loin des discours institutionnels, c'est dans le détail des expériences que se jouent les véritables dynamiques organisationnelles. Il s'agira ici de révéler ce qui émerge de ces expériences à la lumière de concepts théoriques issus des études sur la discrimination, la perception sociale et les rapports de pouvoir au sein des organisations.

L'analyse débute de ce fait par l'examen des facteurs contextuels qui façonnent la perception de discrimination dans le milieu organisationnel.

4.1.1 Facteurs contextuels intervenant dans la perception de discrimination

4.1.1.1 Le processus d'intégration et l'identification à un nouveau groupe

Même sans être explicitement formulée, la perception d'une différence peut rapidement ébranler le sentiment d'appartenance dès les premiers instants de l'intégration dans un groupe. L'extrait suivant, illustre bien cette situation : il montre que cette différence dépasse le simple aspect visible, s'installant, de manière discrète, presque imperceptible, comme une barrière difficile à décrire.

« J'étais la seule personne faisant partie d'une minorité raciale dans mon département et bien que cela n'ait jamais été précisément évoqué, je percevais des comportements différents à mon égard » (Extrait 1).

Cet extrait fait écho à ce que présentent Van Knippenberg et Schippers (2007) dans leur analyse attestant que certaines distinctions, plus précisément les différences individuelles, sont parfois à l'origine de catégorisations sociales tels les stéréotypes et les préjugés, qui ont une incidence sur les dynamiques collectives ainsi que l'identification au groupe. Cela rejoint également la logique de Duschene (2018) expliquant que les tensions nées de l'intégration dans un groupe, d'une personne perçue comme « différente » peuvent compromettre l'identité ainsi que l'équilibre de ce groupe.

« Durant mes premières journées, toutes mes conversations avec mes collègues semblaient converger vers un seul sujet, mes origines. On croirait que ma présence représentait une différence si évidente qu'elle balayait d'un revers tout le reste de ma personnalité. J'avais rarement des discussions anodines, tournant autour de la pluie et du beau temps et je me sentais scrutée sous un prisme particulier, réduite à ma singularité, ma couleur de peau et ce qu'elle leur évoquait. Je me souviens m'être demandé : si j'étais comme eux, nos discussions prendraient-elles cette tournure ? » (Extrait 2).

L'expérience décrite ici peut être interprétée à travers la notion de groupe social définie par Lazzeri (2013) comme la désignation exacte d'une structure ou d'un collectif d'individus dont les interactions sont régies par des règles plus ou moins efficaces, régulant leurs rapports

intergroupes et fixant leurs attentes mutuelles. Ces règles, qu'elles soient strictes ou flexibles, participent à forger un sentiment de groupe, délimitant implicitement qui est inclus et qui ne l'est pas, à travers une frontière plus ou moins perceptible entre le « nous » et le « eux » (Hechter, 1988).

En effet, des études ont révélé que certaines conditions, telles la perception d'une relation intergroupe illégitime et instable ainsi que les frontières peu perméables à la mobilité entraînent : soit l'apparition de préjugés envers le groupe dominant et une identification accrue au groupe subordonné, soit une désidentification et une orientation favorable aux groupes extérieurs, entraînant des réponses allant de comparaisons directes biaisées à des stratégies indirectes de revalorisation de nouvelles dimensions ou d'utilisation d'autres groupes marginalisés comme points de comparaison (Brown, 2000).

Cette fixation accrue sur la différence peut parfois venir du groupe dominant comme le révèle les travaux de Merzouk (2008) qui soulignent que les représentations sociales, largement ancrées dans l'imaginaire collectif, nourrissent à l'égard des minorités, des stéréotypes chez les employeurs et les collègues. Ces stéréotypes basés sur des limitations objectives relevant de l'inaccessibilité matérielle ou organisationnelle, entravent leur insertion professionnelle, fragilisent leur sentiment d'utilité et d'appartenance au groupe et entraînent un repli sur soi nourri par la peur et l'autocensure (Merzouk, 2008) ; cette dynamique résultant de la déception face aux attentes légitimes, construites au fil de leur parcours.

« Au début, j'étais enthousiaste à l'idée de partager avec ces personnes ma culture. Je pensais que mieux ils me connaissaient, plus facile ce serait pour moi de m'intégrer et qu'il s'agissait d'une simple phase d'apprentissage mutuel. Cependant, cette exclusivité sur mes origines a finalement commencé à me peser et à mesure que le temps passait, une autre réalité s'est imposée. Les conversations se faisaient de plus en plus rares et les interactions avec elle » (Extrait 3).

Cette évolution de l'accueil initial vers une forme de retrait progressif peut être perçue à la lumière des résultats de l'étude de Mahfud et al. (2016), indiquant que, chez les personnes en faveur du multiculturalisme, la perception des différences interculturelles comme étant

négligées est reliée aux préjugés, indépendamment de la condition expérimentale. Tandis que chez celles privilégiant l'assimilation, cette perception négative est liée à un niveau élevé de préjugés, surtout en conditions de distance culturelle. Ce phénomène permet, en théorie, de comprendre comment l'invisibilisation progressive peut être nourrie par des attentes implicites de conformité. Dans le cadre des interactions sociales, le fait d'ignorer, parfois de manière subtile, une personne issue d'une minorité en feignant son absence dans un espace partagé, participe à renforcer son sentiment d'exclusion (non-appartenance au groupe) et son expérience d'humiliation sociale (Honneth, 2005).

Par ailleurs, faire partie d'une minorité implique à la fois de se sentir membre d'un groupe, et d'en apprendre les codes, tout en développant des pratiques, des valeurs partagées, des attitudes à l'égard de ce groupe et des réactions face à la discrimination (Phinney et Ong, 2007). Cette phase d'apprentissage se poursuit tout au long de la vie surtout dans des contextes où l'identité minoritaire est réellement mise à l'épreuve comme le révèle l'extrait 4 :

« Je me suis finalement sentie comme une “bête curieuse” et cela m’a réellement troublé. Il m’a fallu du temps pour réaliser que certaines interactions, aussi superficielles soient-elles, pouvaient parfois masquer des malaises plus profonds ou des stéréotypes inconscients. Cela ne signifie pas forcément que mes collègues étaient animés d’une mauvaise intention, mais leur focalisation initiale sur ma différence, suivie de ce silence me semblait être le reflet d’une difficulté à dépasser cette perception première en vue de ma réelle intégration. »
(Extrait 4)

Cependant, les variations dans les décisions et les choix du quotidien rendent l'identité autoconstruite variable, fluide, instable et contextuelle en raison du fait qu'elle se redéfinit à travers les rôles sociaux que l'on incarne en interagissant avec l'environnement social (Lazzeri, 2013).

Afin de clarifier l'analyse des données précédentes portant sur le processus d'intégration et l'identification au groupe et d'illustrer comment certains mécanismes organisationnels, bien que neutres en apparence, peuvent subtilement influencer la perception et l'expérience de la discrimination dans un cadre socialement structuré, le tableau du modèle

théorique portant sur les syntaxes de l'identification à un groupe, proposé par Cárdenas et de la Sablonnière (2018) a été introduit :

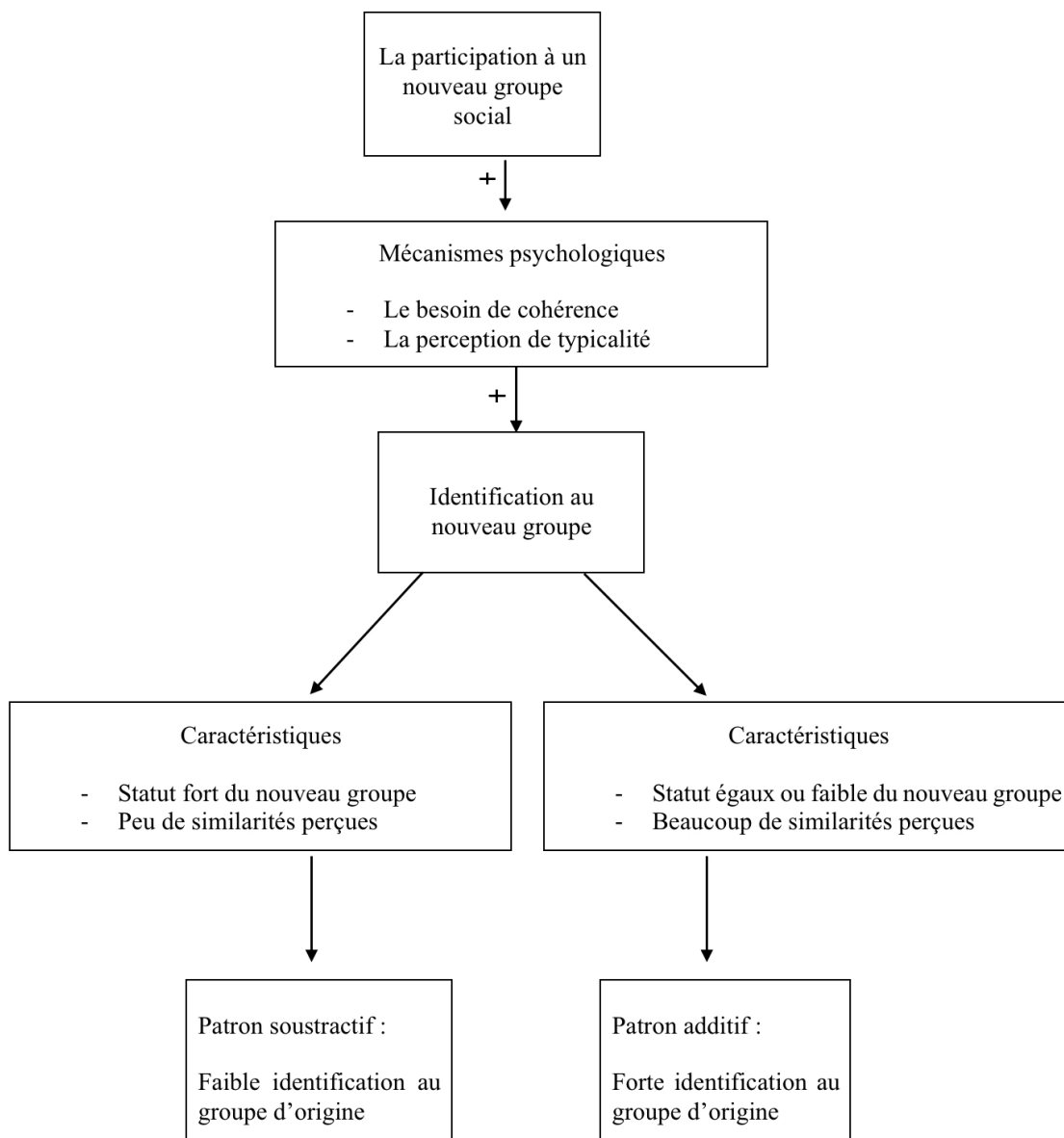


Figure 1. Modèle théorique de Cárdenas et de la Sablonnière (2018, p. 67)

Le modèle théorique de Cárdenas et de la Sablonnière (2018) éclaire de manière précise ce qui se passe lorsqu'une personne intègre un nouveau groupe social. En rejoignant ce nouvel environnement, deux processus psychologiques importants se déclenchent : d'une part, le besoin de maintenir une certaine cohérence personnelle, et d'autre part, la façon dont l'individu se perçoit en comparaison avec les membres du groupe. Ces deux dynamiques jouent un rôle clé dans la construction de la relation avec ce groupe, mais elles peuvent aussi, dans certains cas, redéfinir la relation avec le groupe d'origine. D'après ce modèle, tout dépend de la manière dont la personne perçoit le nouveau groupe. Si celui-ci est perçu comme ayant un statut plus élevé et que les ressemblances avec ses membres sont faibles, l'attachement au groupe d'origine tend à se réduire. Ce phénomène est appelé « patron soustractif ». En revanche, lorsque les statuts sont perçus comme égaux ou qu'il existe de nombreuses similarités entre les groupes, l'individu peut s'identifier au nouveau groupe sans pour autant rompre avec ses racines. C'est ce qu'on appelle un « patron additif ».

Ce modèle, lorsqu'il est mis en perspective avec les expériences vécues sur le terrain, permet de mieux comprendre certaines tensions internes qui ne sont pas toujours faciles à cerner sur le moment. Parfois, sans qu'on puisse vraiment l'exprimer, un sentiment de décalage se fait sentir : l'impression que le statut social perçu ne correspond pas au sien, ou que les pratiques et références partagées créent une certaine distance. Limitant la capacité des individus à se reconnaître comme membre à part entière du nouveau groupe. Ce sentiment peut être complexe et difficile à exprimer. Le modèle offre ainsi une clé d'interprétation précieuse pour comprendre comment ces impressions, même si elles ne sont pas toujours formulées consciemment, peuvent influencer le sentiment d'appartenance et, parfois, redéfinir la manière dont on se relie à ses identités antérieures.

4.1.1.2 Mécanismes cognitifs et émotionnels dans la reconnaissance de la discrimination

Au cours de ces expériences professionnelles, une succession d'éléments amorce le processus de perception de discrimination, des faits se traduisant substantiellement par des exclusions, des traitements différenciés et des sous-entendus. Comme le révèle l'extrait suivant :

« Ce qui m'a le plus blessée dans cette situation, ce n'était pas le remaniement en soi, mais la normalisation de ce traitement différencié. Ces nouvelles collègues qui n'avaient pas à porter le poids de la différence visible que j'incarne semblaient bénéficier d'une présomption de légitimité et de confiance que je n'ai pas ressentie ». (Extrait 5)

Cet extrait attire l'attention sur un mode de fonctionnement très souvent souligné dans la littérature, à savoir que la perception de discrimination, même sans être objectivement quantifiable, a un impact psychologique profond. Tel un mécanisme régulateur, cet impact psychologique se manifeste également dans la gestion interne des émotions, où, dans certains contextes, la perception de discrimination oblige à contrôler ses réactions et à maintenir une apparence cohérente, comme le montre l'extrait A (voir annexe I) :

« Elle a quitté la chambre, pris une grande inspiration dans le couloir... Puis elle est entrée dans la suivante, sourire professionnel vissé au visage. Comme si rien ne s'était passé. Parce qu'il faut continuer. Parce que personne n'a prévu de protocole pour ça. Parce que "ce n'est pas le sujet" Et pourtant... ». (Extraits A)

Dion et Kawakami (1996) rappellent également qu'en dépit du fait que ses effets sur le bien-être psychologique restent considérables, il demeure complexe, voir inenvisageable de spécifier si la perception de discrimination rend compte d'une situation réelle d'injustices vécues, indépendamment de sa validité en tant qu'indicateur social.

De même dans l'extrait suivant :

« Était-ce une simple préférence personnelle de la cheffe d'équipe ? Où ma collègue bénéficiait-elle d'un avantage implicite, lié à quelque chose de plus subtil, de plus invisible ? Je ne pouvais m'empêcher de me poser ces questions, d'autant plus que ce sentiment ne m'était pas inconnu. Il trouvait écho dans d'autres expériences passées où ma légitimité

semblait toujours devoir être justifiée. Ces réflexions m'ont encore une fois ramenée à une série d'expériences issues de mon passé, où ma différence visible avait influencé la manière dont j'étais perçue et traitée » (Extrait 6)

L'ambiguïté à laquelle fait face la narratrice révèle la manière dont les perceptions individuelles peuvent être des manifestations du vécu antérieur, des émotions et des répercussions systémiques. Martel (2017) souligne que dans un contexte culturel, les perceptions des différences et des dynamiques interpersonnelles sont fortement influencées par les expériences passées, les valeurs personnelles et les contextes sociaux contemporains, ce qui peut entraîner des interprétations divergentes des relations organisationnelles.

Comme l'extrait B (voir annexe I), l'a révélé :

« « Quand un patient refuse que je le soigne parce que je suis noire, je dois quand même finir ma tournée. » Elle me l'a dit les yeux embués. Pas de cri. Pas de plainte. Juste une blessure silencieuse, plantée là depuis des années ». (Extrait B)

En effet, Merzouk (2008) explique que les expériences de discrimination vécues par les minorités impactent l'ensemble de leur parcours de vie, étant donné qu'elles se répètent à différents moments et combinent des facteurs psychosociaux et psychoaffectifs pouvant les amener soit à surmonter ces obstacles soit à les maintenir dans une réalité de contradiction, d'exclusion et de discrimination en continuité avec des expériences antérieures de rejet, surtout en milieu organisationnel.

Cette dynamique trouve une résonance particulière dans les extraits 7 et 8 dont les propos éclairent sur la portée des stéréotypes :

« Cela n'a duré que trois jours, mais trois jours suffisant pour me faire comprendre que, dans certains contextes, mon accent pouvait être une barrière. Alors, j'ai appris à le lisser, à arrondir certains sons, à calquer ma prononciation sur celle de mes collègues. Très vite, tout est rentré dans l'ordre. Plus personne ne me raccrochait au nez, plus personne ne demandait à parler à quelqu'un d'autre. En gommant cette différence audible, j'avais cessé d'être le problème ». (Extrait 7)

« Cela ne faisait pas partie des critères de compétences officiels, et pourtant, cela influençait la manière dont mon travail était reçu. La subtilité de cette injustice, à travers laquelle je n'avais pas l'opportunité de prêter comme tout le monde en trainant mon bagage culturel m'intriguait. Mon efficacité n'avait pas changé durant ces quelques jours, juste ma manière de m'exprimer ». (Extrait 8)

Mais également dans l'extrait C (voir annexe I) :

« Et surtout, cette gymnastique permanente : le code-switching. Changer de ton, de posture, de langage. Adapter son expression. Atténuer sa présence. Pour correspondre. Pour ne pas déranger. Pour survivre dans des environnements qui ne les reconnaissent pas vraiment. Elles encaissent. Elles s'adaptent. Elles compensent. Sans que cela ne figure jamais dans la description de poste. » (Extrait C)

Ces extraits témoignent d'une adaptation contrainte face aux attentes implicites de conformité culturelle, processus que Mahfud et al. (2016) ont mis en évidence. Leurs travaux révèlent que les réactions qu'ont certains face à la diversité varient parfois entre acceptation enthousiaste et réserve méfiante : certains mettent en avant la diversité pour sa capacité à favoriser l'apprentissage, la tolérance et la cohésion entre les groupes, à l'inverse de d'autres qui la perçoivent comme une source de tensions, privilégiant alors l'assimilation pour garantir une certaine invariabilité et une clarté sociale.

Pour illustrer ces observations, le modèle suivant présente de manière concise les éléments essentiels et offre un cadre visuel permettant de mieux saisir les nuances analysées.

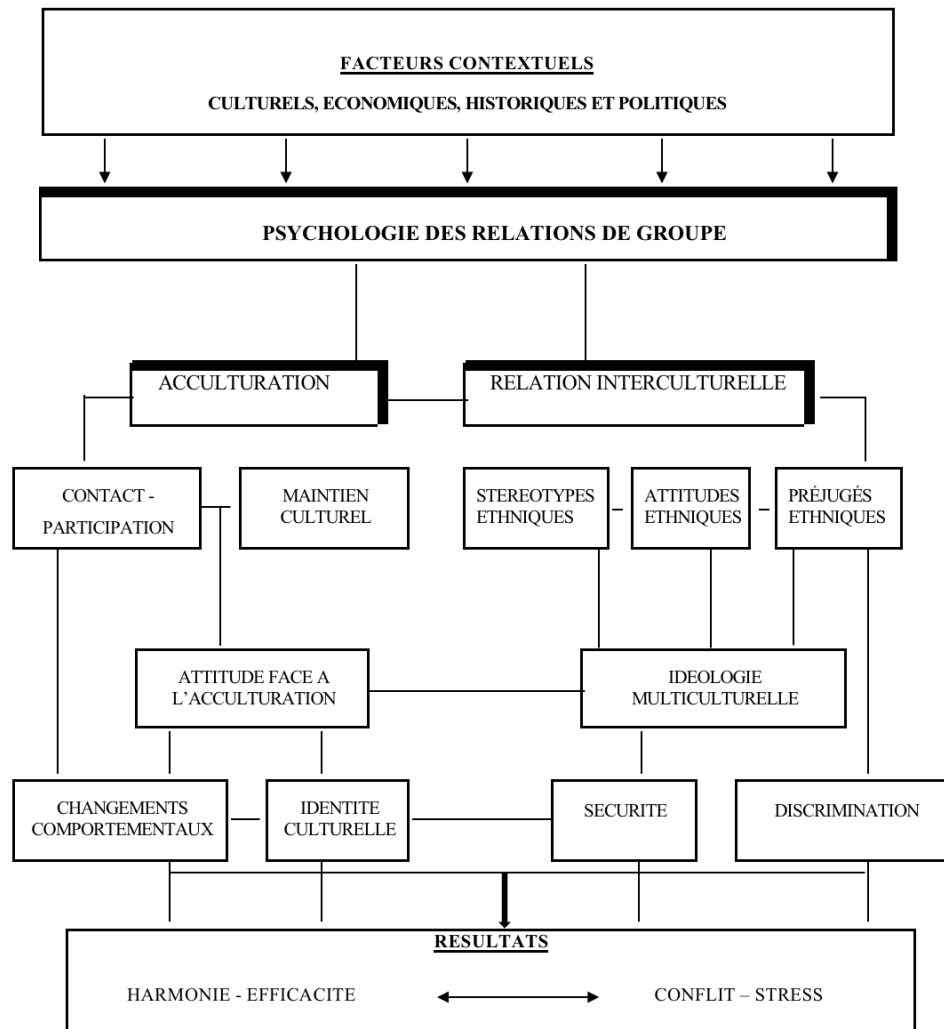


Figure 2. Psychologie des relations de groupe : contextes, processus et résultats par Berry (2005, p. 699). (Traduit par DeepL)

Le modèle théorique de Berry (2005) offre un cadre structuré pour comprendre comment les relations entre groupes culturels se construisent, en tenant compte de plusieurs facteurs contextuels. Cette mise en relief offre une portée plus large des dimensions

historiques, politiques, économiques et culturelles sur la manière dont les individus vivent la diversité au quotidien.

Suivant son raisonnement, ces paramètres contextuels pèsent non seulement sur les idées prédominantes et les politiques publiques, mais également sur les attitudes et les stéréotypes que les groupes entretiennent les uns envers les autres. Ces éléments mettent en place un environnement plus ou moins favorable aux interactions, à l'estime mutuelle et à l'inclusion, influençant de ce fait la manière dont les individus se sentent acceptés ou au contraire discriminés. Selon ce modèle, le type de contact entre les groupes, la manière dont chaque culture est maintenue ou valorisée, ainsi que la qualité du climat social, ont une incidence directe sur les changements identitaires, les comportements adoptés ainsi que le niveau de stress ou de bien-être perçus par les personnes concernées.

En effet, selon Berry, l'acculturation peut avoir des résultats variés. D'une part une intégration réussie menant à une harmonie et une efficacité collective, et de l'autre des tensions non résolues pouvant causer des conflits et du stress.

Cela permet de mieux comprendre dans le cadre organisationnel certaines situations où, en dépit des intentions d'ouverture, l'inclusion ne se réalise pas pleinement. Lorsque les stéréotypes persistent ou que les différences culturelles sont mal comprises, cela peut causer un sentiment de distance ou même d'exclusion. En revanche, lorsque le climat est favorable, qu'il y a du respect mutuel et une réelle ouverture à la diversité, les conditions sont réunies pour que chacun puisse se sentir intégré.

Ces processus permettent une compréhension plus nette des dynamiques qui sous-tendent la perception des discriminations au sein des organisations, offrant ainsi la possibilité de voir plus clairement les facteurs qui influencent les expériences de la narratrice. Ces dernières, jonglant entre exclusions implicites et ajustements silencieux, dévoilent un processus de perception de discrimination enraciné dans les tensions identitaires persistantes et les représentations culturelles et sociales complexes.

Aussi, ils rendent perceptible un processus de marginalisation tel que le décrit Rudmin (2003), où la détresse ressentie prend racine dans un sentiment d'inadéquation face aux normes implicites du milieu d'accueil. La remise en question ne touche pas les compétences, mais plutôt l'expression de la diversité. Le besoin de modérer son accent pour être acceptée montre que même les marqueurs identitaires les plus infimes peuvent se transformer en entrave, convertissant la liberté de choix en une restriction sous-jacente afin d'éviter la marginalisation et espérer une réelle inclusion.

On peut aussi examiner les extraits 7 et 8 à travers le prisme du modèle des quatre stratégies d'acculturation de Berry (2005) :

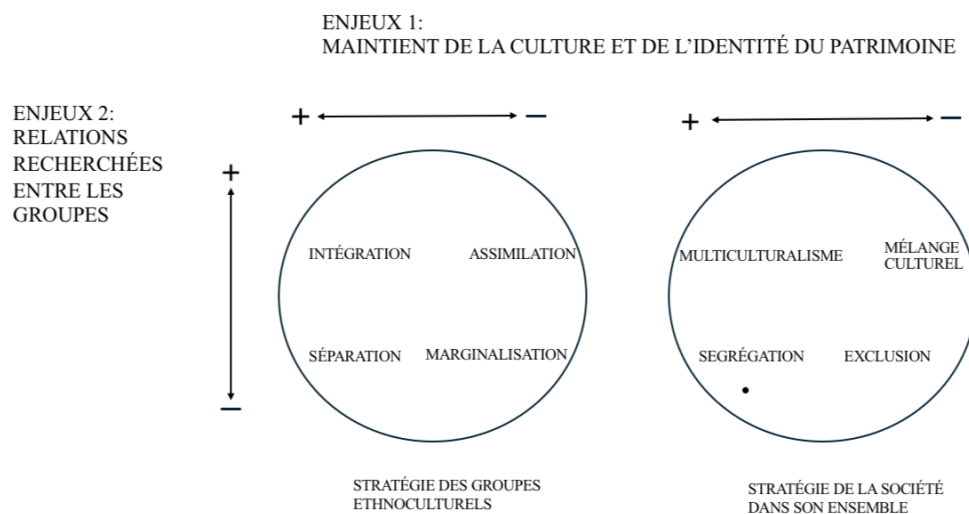


Figure 3. Quatre Stratégies d'acculturation relatives aux enjeux dans les groupes ethnoculturels et dans la société dans son ensemble par Berry (2005, p.705)

Ce modèle de Berry (2005), illustré précédemment, offre une observation structurée des méthodes d'acculturation mise en place par les individus issus de groupes ethnoculturels, ainsi que les approches adoptées par la société dans son ensemble. Il s'appuie sur deux axes

fondamentaux. D'une part, le degré de maintien de la culture d'origine, et d'autre part, le type de relation que les individus souhaitent ou peuvent entretenir avec la société majoritaire.

Du côté des groupes ethnoculturels, quatre positions se dessinent selon l'importance accordée à l'identité d'origine et au lien avec la société d'accueil. L'intégration suppose que les personnes parviennent à maintenir leur culture tout en participant activement à la vie collective. L'assimilation, à l'inverse, suppose le renoncement de sa culture pour une immersion totale dans celle de la majorité. La séparation démontre un attachement fort à la culture d'origine sans désir de lien notable avec la société environnante.

Enfin, la marginalisation reflète une situation où ni le maintien culturel ni l'établissement de la relation sociale ne sont privilégiés, parfois par contrainte plus que par choix. Sur le second cercle, Berry présente cette dynamique à l'échelle sociale. La multiculturalité et le métissage culturel sont deux manières pour la société de reconnaître et de gérer la diversité. Le multiculturalisme met en valeur l'idée de la coexistence entre différentes cultures dans un même environnement, tandis que le mélange culturel suggère une forme d'hybridation où les frontières identitaires deviennent plus perméables. À l'inverse, la ségrégation et l'exclusion représentent des formes de rupture. L'une maintient la séparation sans contact réel, et l'autre éloigne les groupes minoritaires des sphères communes.

Ce modèle, lorsqu'il est mis en lien avec les extraits 7 et 8 permet de mieux cerner certains ajustements observés dans l'interaction, souvent sans qu'ils soient immédiatement reconnus comme tels. Une modification de l'accent en vue de correspondre aux attentes implicites du groupe dominant peut relever d'une forme d'assimilation, non imposée de manière explicite, mais induite par le contexte. Ces situations, dans certains cas, peuvent nourrir un sentiment ou une perception de discrimination, non fondée sur un acte explicite, mais sur des biais implicites difficiles à ignorer.

4.1.2 Les dynamiques subtiles de la discrimination

« Ses nouvelles collègues qui n'avaient pas à porter le poids de la différence visible que j'incarne semblaient bénéficier d'une présomption de légitimité et de confiance que je n'ai pas ressentie. Elles avaient le droit de s'installer à ce poste et pas moi, de commettre des erreurs, d'apprendre et de s'améliorer, tandis que moi, il semblait que ma marge d'erreur était limitée. En dépit des efforts fournis, j'avais été déplacée. Et cela ne semblait aucunement déranger ces personnes de me demander de faire le remplacement pendant la pause, en cas d'absence ou de longs congés autorisés. Sans doute, parce que, comme je l'ai mentionné, j'exécutais mes tâches à ce poste avec efficacité. » (Extrait 9)

À travers ce passage se manifeste cette forme de discrimination difficilement saisissable, dont l'impact émotionnel, bien que réel, est souvent minimisé du fait de sa nature diffuse, comme l'analyse Bellemarre (2020), dans ses travaux sur les relations interpersonnelles en milieu professionnel. Cette complexité est d'autant plus forte que selon Mercat-Bruns (2018), une inégalité de traitement peut révéler un phénomène de discrimination structurelle même en l'absence d'intention discriminatoire.

« Hier pour la première fois de ma vie, on m'a demandé si c'était à moi que l'on devait remettre les manteaux alors que j'allais assister à un panel sur les violences au travail. Après la sidération, j'ai eu cette réflexion. Lorsque je subis une micro-agression, un acte raciste glissé dans un mot, un regard ou un geste, je ressens souvent cette tension entre colère et résilience ». (Extrait D)

Ici, l'acte en apparence anodin réduisait la narratrice à la position de celle qui sert et non de celle qui participe, une confusion qui, bien que pouvant paraître neutre, prenait la forme d'une micro-agression remettant en question sa légitimité au sein de ce groupe de personnes.

« Ma réponse était précise et directement applicable, mais au lieu de l'utiliser, elle a préféré attendre une confirmation d'une autre collègue, arrivée plusieurs mois après moi. Cette collègue maîtrisait les processus, tout comme moi, mais j'avais plus d'ancienneté. Et pourtant, malgré cela, mes paroles semblaient n'avoir aucun poids. Lorsque la cheffe d'équipe a obtenu la même réponse de la part de ma collègue, elle s'en est contentée sans la moindre objection. Pas un instant, elle n'a remis en question sa parole alors que la mienne avait été balayée sans hésitation. J'ai encaissé sans un mot, mais à l'intérieur, une certitude s'ancrait : ce n'était pas une question de compréhension ou d'expérience » (Extrait 10).

L'expérience décrite dans ces extraits fait écho au phénomène d'invisibilité sociale mis en lumière par Le Blanc (2009), expliquant que l'individu privé de sa pleine participation à la vie publique en vient à nourrir un sentiment de rejet, d'inutilité et de honte. La parole de l'auteur systématiquement minimisée, rend compte d'un processus d'effacement silencieux et l'erreur d'attribution, en apparence neutre, mise en avant dans l'extrait D (voir annexe II) traduisant un manque de reconnaissance sur la base du critère racial à travers l'assignation implicite à une position subalterne. En effet, non perçu des personnes qui n'en sont pas directement exposées, certaines actions peuvent amorcer un processus discret d'exclusion, menant à une invisibilisation progressive de la personne concernée (Sommen, 2025). Bello (s.d.) prolonge cette réflexion en affirmant que l'invisibilisation agit comme un mécanisme d'exclusion, effaçant peu à peu ceux et celles que les normes sociales refusent pleinement d'intégrer.

À travers ce traitement différencié, l'effacement n'était pas seulement accidentel, il devenait structurel.

« J'étais la seule personne faisant partie d'une minorité raciale dans mon département et bien que cela n'ait jamais été précisément évoqué, je percevais des comportements différents à mon égard » (Extrait 11).

La perception exprimée ici, reflète une dynamique décrite par Azzi (2015), évoquant la manière dont la perception de la discrimination est fortement associée au niveau d'identification d'un individu à son groupe. En effet, lorsqu'une personne s'identifie profondément comme une minorité visible, elle devient par conséquent plus réceptive et plus subtile à certaines actions, notamment à celles perçues comme menaçantes (Azzi, 2015). La solitude, identitaire, bien qu'elle ne soit pas évidente dans les propos officiels, suscite de ce fait une vigilance renforcée face aux indices discrets d'exclusion et cette habileté à percevoir peut également être observée à travers les travaux de Petitmengin, (2010), mettant l'accent sur le fait que l'identification de ressentis subtils s'améliore avec le développement d'une conscience réflexive. Ainsi, dans ce contexte, l'auteure est naturellement encline à détecter les incohérences comportementales même si elles ne sont jamais verbalisées.

« [...] nous avons exprimé le même besoin, presque dans les mêmes termes, j'étais même la première à en faire une demande. Pourtant, sa requête avait été considérée et la mienne ignorée » (Extrait 12)

« Tous les membres de l'équipe ont ainsi eu l'occasion, à tour de rôle d'occuper cette fonction stratégique, sauf moi et cette autre collègue qui comme je l'avais mentionné plus haut, était également immigrante » (Extrait 13)

Ces deux extraits viennent illustrer un mécanisme que Sheppard (2018) décrit comme une logique de discrimination systémique cumulative. Lorsque des demandes similaires reçoivent des traitements différents, que ce soit par omission, oubli ou choix délibéré, l'inégalité se construit dans la durée. Sheppard (2018) souligne que les traitements différenciés, qu'ils reposent sur des préjugés inconscients, des normes culturelles ou des stéréotypes, ont inévitablement les mêmes conséquences pour celles et ceux qui en sont victimes : un désavantage qui s'accumule avec le temps. Le fait que seules les personnes perçues comme « différentes » se voient écarter des opportunités professionnelles révèle un processus d'inégalités structurelles qui se construit progressivement.

Quand on confronte ces situations aux apports théoriques, elles révèlent à quel point les dynamiques discriminatoires subtiles en milieu organisationnel peuvent être complexes. Les récits partagés mettent en lumière le fossé entre les principes d'égalité affichés et les mécanismes d'exclusion implicites qui, même difficiles à repérer, conditionnent le vécu professionnel. Aller au-delà de la simple identification des inégalités visibles implique de ce fait de saisir comment, à travers des échanges qui paraissent ordinaires, un sentiment d'injustice, discret, mais réel, prend forme peu à peu et résiste à toute formalisation. Cette dynamique invite ainsi à explorer plus en profondeur la manière dont la perception de la discrimination se développe, se nourrit de l'expérience, et influence à son tour la trajectoire d'inclusion ou d'exclusion ressentie au sein des organisations.

4.2 DISCUSSION

L'objectif de cette recherche étant de comprendre comment la perception de la discrimination, façonnée par les dynamiques organisationnelles, les biais perceptifs et les rapports sociaux, influencent l'inclusion et la rétention des minorités au sein des organisations. Cette section vise à mettre en relation les constats issus de l'analyse avec les perspectives théoriques présentées dans le cadre conceptuel. Elle permet de dépasser la description des situations vécues pour réfléchir à leur portée et à leur signification plus large dans le champ organisationnel.

À la lecture de l'analyse, une première réalité s'est imposée à travers les extraits 5, 10 et B : la discrimination vécue, ne repose pas nécessairement sur des actes explicites ou volontaires. Elle s'installe souvent à travers des écarts subtils, répétés, qui finissent par structurer les interactions professionnelles. Être perçu comme une curiosité, devoir justifier sa légitimité davantage que les autres, constater que ces idées ne sont entendues que lorsqu'elles sont validées par quelqu'un d'autre, ou voir son champ d'action réduit uniquement sur la base de son identité et de stéréotypes : autant de situations banales qui révèlent un processus insidieux (Cf. § 4.1.1) (Cf. § 4.1.2). Sheppard (2018) l'aborde ainsi comme une logique cumulative de l'exclusion, où l'accumulation de gestes apparemment anodins produit une mise à l'écart bien réel.

Ce type de dynamique renforce une forme de légitimation conditionnelle. Il ne suffit pas d'être compétent ou expérimenté : il faut constamment le démontrer. L'analyse met en évidence cette tension, en particulier dans les relations intergroupes, où certaines paroles et certaines personnes ne sont pas accueillies avec les mêmes crédits que d'autres (Cf. § 4.1.2). Fiske (1992) souligne à ce propos que les jugements sociaux s'élaborent à partir des attentes préexistantes et des stéréotypes, souvent bien avant toute interaction réelle. Ces biais, bien que discrets, modèlent durablement la manière dont une personne est écoutée et reconnue.

Dans ce contexte, chaque échange devient une preuve implicite. La perception d'une injustice se nourrit de ce flou permanent, où rien n'est dit, mais tout est ressenti (Cf. §

4.1.1.2). Buizard (2015) et Hearn (1986) rappellent en effet que la perception n'est jamais qu'une lecture de la réalité : elle est façonnée par le vécu, la position sociale et les émotions. La complémentarité de ces propos peut être retrouvée à travers les travaux de Martel (2017) démontrant que les perceptions au milieu professionnel sont profondément liées aux rapports sociaux. Cette subjectivité isolée, mise en avant dans l'analyse n'est donc qu'une lecture située des mécanismes d'exclusion implicite.

Face à cette dynamique, des ajustements silencieux s'opèrent. L'un des exemples les plus révélateurs est celui du changement d'accent, de ton ou de posture dont fait référence l'analyse des extraits 7, 8, et C. Cette décision ne relève pas du libre arbitre ni d'une stratégie d'ascension professionnelle : il s'agit d'une réponse à un malaise ressenti, une pression implicite. Ce changement n'est autre qu'un moyen de contourner les réactions négatives et de réduire les frictions (Cf. § 4.1.1.2). Berry (2005) évoque cette forme d'assimilation induite, où la modification de certains traits identitaires, devient une condition tacite d'intégration. Ce type d'ajustement a un coût psychologique. La vigilance constante, la fatigue émotionnelle ainsi que cette réserve dans les interactions mise en avant dans l'analyse du récit s'accordent au « patron soustractif » de Cárdenas et de la Sablonnière (2018) où le manque de considération mène à l'effacement progressif de certains repères identitaires. Ce fonctionnement, fondé sur l'autocorrection, et l'anticipation, finit par influencer la confiance et l'authenticité dans la relation au travail.

Le sentiment d'invisibilité s'installe progressivement, renforcé par une reconnaissance professionnelle, perçue comme conditionnel (Cf. § 4.1.1.1). Il ne s'agit pas d'une hostilité ouverte, mais d'un enchaînement de non-dits, de silences, d'absences de validation ou de soutien, comme le révèle l'analyse des extraits 1, 2, 3 et 4. Button (2001) décrit ce phénomène comme une inclusion conditionnelle. L'absence de feed-back explicite peut, dans ce cas devenir un message en soi, une forme de tolérance, d'acceptation sans réelle valorisation. Il souligne également que les perceptions négatives, vécues par les minorités, réduisent, leur expression et leur engagement, contribuant ainsi à maintenir les inégalités. Ce retrait symbolique nourrit un doute profond. Le récit principal fait apparaître un questionnement

récurrent sur la légitimité même du ressenti. Est-ce une exagération ? Est-ce une perception subjective ? Dion (2001) explique que plus la discrimination est perçue comme importante, plus l'intégration devient difficile. Il ajoute également que la perception de la discrimination ne repose pas uniquement sur des faits objectifs, mais qu'elle peut être mise en évidence à travers des outils de reconnaissance institutionnelle telles les enquêtes.

Le flou des décisions, régulièrement évoqué dans les extraits 6, 9 et 13 analysés, alimente aussi ce doute. L'impossibilité de comprendre pourquoi une décision est prise, pourquoi certaines opportunités ne sont pas accessibles, créer un terrain propice à l'interprétation. L'analyse montre que cette opacité nourrit une perception de traitement inégal (Cf. § 4.1.1.2) (Cf. § 4.1.2). Le cadre conceptuel l'a révélé à travers les propos de Mercat-Bruns (2018), où il précise qu'une inégalité de traitement peut révéler une discrimination structurelle, même en l'absence d'intention discriminatoire. C'est principalement le cas par exemple de la non-attribution du poste temporaire, mis en avant dans l'extrait 13, où l'apparente neutralité de la décision masque une différence de reconnaissance perçue, ou de l'attribution stéréotypée mise en lumière dans l'extrait D (voir annexe II).

Ces expériences cumulées produisent des effets sur l'engagement. Bourguignon et Herman (2015) rappellent que la perception de discrimination influence profondément la manière dont les personnes perçoivent elle-même, mais aussi leur environnement de travail et leur motivation. Le retrait n'est pas le signe d'un manque de volonté, mais le résultat d'une usure progressive face à l'absence de reconnaissance et à la répétition des écarts. À ce stade, il apparaît clairement que la perception de la discrimination constitue un outil d'analyse des dynamiques organisationnel. Martel (2017) souligne que les perceptions professionnelles sont influencées par des facteurs sociaux, affectifs et contextuels, et qu'elles doivent être prises au sérieux. Ce qui est donné à voir ici, ce sont les écarts entre les valeurs affichées et les pratiques implicites.

À travers cette expérience particulière est présentée une grille de lecture utile pour intervenir au regard des rapports sociaux dans les organisations. Elle révèle que la diversité

visible ne suffit pas à garantir l'inclusion, mais active cependant les mécanismes de différenciation symbolique (accent, origine, parcours, couleur de peaux) dès l'intégration, impactant ainsi les trajectoires individuelles sans jamais être formellement nommée.

Ces résultats ouvrent la voie à une discussion plus large, articulant les constats de l'analyse aux perspectives théoriques mobilisées.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire s'est inscrit dans une posture réflexive et située afin d'explorer la manière dont la perception de la discrimination, bien qu'insaisissable par des outils classiques, affecte en profondeur le vécu professionnel des personnes issues de la diversité. En utilisant l'autopraxéographie, une approche encore marginale dans l'étude des dynamiques organisationnelles, ce travail a permis de mettre la lumière sur certains aspects souvent laissés dans l'ombre. Il s'agit en particulier d'effets produits par des mécanismes d'exclusion qui s'inscrivent dans certaines interactions.

Loin de toute prétention à la généralisation, le cadre conceptuel a révélé que la perception, façonnée par des biais, des normes sociales et des dynamiques organisationnelles, constitue le prisme par lequel les individus interprètent leurs expériences de discrimination. En révélant que ces perceptions, même implicites, influencent la motivation, l'inclusion et le sentiment d'appartenance, il ouvre directement sur l'objectif de ce mémoire : analyser comment la discrimination perçue agit concrètement sur l'intégration professionnelle. Ajouté à cela, l'examen de ces récits singuliers a fait apparaître des tensions parlantes : d'un côté des discours d'inclusion largement affichés ; de l'autre, des logiques informelles qui freinent, dans la pratique, la pleine reconnaissance de certaines trajectoires.

La subjectivité sur laquelle s'appuie cette recherche n'est pas une déficience. Elle constitue plutôt un angle d'analyse à travers lequel se révèlent des formes de marginalisation indirectes, qui laissent néanmoins une empreinte durable sur le sentiment d'appartenance, l'engagement ainsi que la légitimité professionnelle. En mettant l'accent sur le vécu, cette étude a tenté de relier l'intime au structurel. Elle a également mis en évidence l'existence du déséquilibre concret dans la manière dont les organisations fonctionnent et l'image qu'elles essaient de véhiculer.

En fin de compte, cette étude rappelle qu'une inclusion authentique ne peut pas être proclamée, elle prend forme dans le quotidien, là où se joue, bien souvent à bas bruit, l'acceptation ou la relégation. Elle invite, enfin à repenser les espaces professionnels comme lieux où chaque perception mérite d'être entendue, non pour être validée ou contestée, mais pour enrichir la compréhension de ce que signifie concrètement appartenir à une organisation.

Cette recherche, fondée sur une démarche autopraxéographique et enrichie par des données secondaires, comporte nécessairement certaines limites. Elle s'appuie sur un récit unique, situé dans un contexte organisationnel particulier, où les relations hiérarchiques, les règles internes et l'histoire personnelle ont façonné la perception des événements.

La posture de chercheuse-témoin, le décalage temporel entre les faits vécus et leur mise en récit, ainsi que l'absence de points de vue extérieurs renforcent le caractère subjectif de l'analyse, assumé ici comme une composante constitutive de la méthode. De plus, si le cadre conceptuel a permis d'aborder différentes formes de minorités, l'analyse empirique repose uniquement sur des récits issus de minorités raciales. L'absence de récits provenant d'autres minorités (genre, religion, orientation sexuelle, handicap) limite la portée comparative de cette recherche et invite à de futures études élargissant la collecte de récits. Ces limites n'enlèvent rien à la portée de ce travail, qui met en lumière des mécanismes subtils de discrimination s'exprimant dans les interstices du quotidien organisationnel. Au-delà de ce cas singulier, cette étude ouvre des perspectives en soulignant l'importance de prendre au sérieux les récits situés comme matériaux légitimes de recherche, notamment ceux issus des minorités, afin de mieux comprendre les dynamiques différenciées de l'inclusion et de l'exclusion. Elle rappelle également la distance fréquente entre les discours officiels d'inclusion et les pratiques ordinaires, et invite à repenser la formation, l'accompagnement et les gestes quotidiens qui façonnent le climat organisationnel. Plutôt qu'une réponse définitive, elle propose une manière attentive de regarder les expériences vécues, en reconnaissant que l'inclusion réelle commence là où se jouent les perceptions, les silences et les interactions les plus ordinaires.

ANNEXES

Les annexes présentent du matériel complémentaire essentiel à la compréhension de ce mémoire. On y trouve, entre autres, des témoignages secondaires publiés sur la plateforme professionnelle LinkedIn, sélectionnés pour leur pertinence en lien avec la thématique de la discrimination perçue en milieu organisationnel. Ces données, rendues accessibles dans leur intégralité, permettent de compléter le témoignage principal en apportant d'autres points de vue issus d'expériences vécues dans des contextes similaires.

Tableau 2.

Annexes

Annexe I : Réflexion autour du témoignage d'une travailleuse de la santé sur l'exclusion implicite au travail	 CE QUE LE POSTE NE DIT PAS : Exclusion subtile, déni , fatigue raciale et émotionnelle... Un jour, une aide-soignante noire (préposée aux bénéficiaires) m'a dit : « Quand un patient refuse que je le soigne parce que je suis noire, je dois quand même finir ma tournée. » Elle me l'a dit les yeux embués. Pas de cri. Pas de plainte. Juste une blessure silencieuse, plantée là depuis des années. Elle a quitté la chambre, pris une grande inspiration dans le couloir... Puis elle est entrée dans la suivante, sourire professionnel vissé au visage. Comme si rien ne s'était passé. Parce qu'il faut continuer. Parce que personne n'a prévu de protocole pour ça. Parce que "ce n'est pas le sujet". Et pourtant... Dans les hôpitaux, les bureaux, les conférences, les ateliers que j'anime... J'ai écouté ces femmes noires qui racontent aussi : *les refus de promotion inexpliqués. *la stagnation professionnelle malgré les qualifications. *l'obligation constante de prouver leur valeur, leur compétence, leur légitimité encore et encore. Et surtout, cette gymnastique permanente : le code-switching. Changer de ton, de posture, de langage. Adapter son expression. Atténuer sa présence. Pour correspondre. Pour ne pas déranger. Pour survivre dans des environnements qui ne les reconnaissent pas vraiment. Elles encaissent. Elles s'adaptent. Elles compensent. Sans que cela ne figure jamais dans la description de poste.
--	--

Posts

Images

Ar

...

v. [nom] [prénom] [nom]

8 mois • [nom] • [icône]

es, Administra...

Hier pour la première fois de ma vie, on m'a demandé si c'était à moi que l'on devait remettre les manteaux 🧥 alors que j'allais assister à un panel sur les violences au travail . Après la sidération, j'ai eu cette réflexion.

Lorsque je subis une micro-agression, un acte raciste glissé dans un mot, un regard ou un geste, je ressens souvent cette tension entre colère et résilience. Ces instants, aussi subtils soient-ils parfois, me rappellent qu'il y a encore un combat à mener, non seulement pour moi, mais pour ceux qui m'ont précédé et pour ceux qui viendront après.

Mes ancêtres n'ont pas traversé les épreuves de l'oppression, de l'exclusion ou du silence pour que je plie face à l'injustice. Leur mémoire me porte. Elle m'enseigne que ma réussite n'est pas qu'une quête personnelle, mais un hommage à leur courage. Chaque rire que j'arrache au quotidien, chaque lien authentique que je crée, chaque pas que je fais vers la beauté et le sens, est une réponse à ces forces qui tentent de me réduire à une identité imposée.

Accepter la critique et apprendre, dans ce contexte, c'est refuser que ces micro-agressions façonnent mon estime de moi. C'est choisir de répondre avec dignité et intelligence, de transformer la colère en une énergie constructive qui déconstruit les stéréotypes et éduque par l'exemple.

Apprécier la beauté de la vie devient alors un acte de résistance. Refuser que le racisme, sous toutes ses formes, m'enferme dans la douleur ou dans la peur, c'est revendiquer mon droit à l'émerveillement, à la simplicité, à la joie. Voir en moi et chez les autres ce qu'ils ont de meilleur, malgré les tensions, c'est choisir de bâtir des ponts là où d'autres érigent des murs.

Annexe II :

Expérience
professionnelle
d'une micro-
agression raciale
en contexte
professionnel

Envoyer

a republié ceci



Selon notre nouveau rapport de vérification de l'équité en matière d'emploi, les personnes racisées, surtout celles qui visent un poste de gestion ou de direction rencontrent encore des obstacles importants dans les processus d'embauche ou de promotion. Les principaux obstacles sont le recrutement, la sélection, l'embauche, l'évolution de carrière et la culture en milieu de travail. En tant que principal employeur du Canada, la fonction publique fédérale devrait être un chef de file concernant l'équité en matière d'emploi, en plus de se poser e exemple positif pour les autres employeurs du marché du travail canadien. Nouvelles  : <https://lnkd.in/gqXbQmD2>



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abenhaïm, M., Perego, A., & Stanescu, R. (2015). La jurisprudence de la cour de justice et du tribunal de l'union européenne: *Chronique des arrêts. Revue du Droit de l'Union Européenne*, (3), 451
- Abord de Chatillon, E., et Desmarais, C. (2012). Le nouveau management public est-il pathogène?. *Management international*, 16(3), 10-24.
<https://doi.org/10.7202/1011413ar>
- Achin, C. (2010, 29 juillet). Le deuxième sexe au premier rang, *La Vie des Idées*.
https://lavedesidees.fr/IMG/pdf/20100719_femmespouvoirschweitzer.pdf
- 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. et 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 - RISCO*, HS(Supplement), 163-175.
<https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>
- Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research). <https://jimis.episciences.org/10387/pdf>
- Allport, G. W. (1954). The nature of prejudice. Reading/Addison-Wesley.
- Athanasa, E., & Debelder, J. (2022). Les personnes LGBTQ+ en demande d'asile.
<https://www.irfam.org/wp-content/uploads/Analyse172022.pdf>
- Auvray, M., & Fuchs, P. (2007). Perception, immersion et interactions sensorimotrice en environnement virtuel. *Intellectica*, 45(1), 23-35.
https://www.persee.fr/doc/intel_0769-4113_2007_num_45_1_1265

- Auxéméry, Y. (2015). De la subjectivité sociétale d'un déni de la subjectivité individuelle à la perception subjective des diagnostics en pratique clinique: la possibilité partielle d'un diagnostic standardisé de cette perception. *L'Évolution Psychiatrique*, 80(4), 659-674. <https://doi.org/10.1016/j.evopsy.2014.05.001>
- Ayalon, L. (2020). There is nothing new under the sun: Ageism and intergenerational tension in the age of the COVID-19 outbreak. *International psychogeriatrics*, 32(10), 1221-1224. <https://doi.org/10.1017/S1041610220000575>
- Azzi, A. (2015). Discriminations en milieux scolaires: de la recherche scientifique à la recherche-action. *De la discrimination à l'inclusion en milieu scolaire. Paris, France: L'Harmattan.* https://www.irfam.org/wp-content/uploads/docs/discrimination_a_l_inclusion_postface.pdf
- Badea, C., Cassidy, C., Boza, M., & Ramos, M. R. (2011). En guerre contre les fumeurs: quel effet sur leur identification au groupe d'appartenance?. *Revue internationale de psychologie sociale*, 24(1), 63-81. https://shs.cairn.info/article/RIPSO_241_0063/pdf?lang=fr&ID_ARTICLE=RIPSO_241_0063&download=1&from-feuilleter=1
- Banerjee, R. (2008). An examination of factors affecting perception of workplace discrimination. *Journal of Labor Research*, 29, 380-401. <https://link-springer-com.ezproxy.uqar.ca/content/pdf/10.1007/s12122-008-9047-0.pdf>
- Baracs, J., & Pallascio, R. (1981). Le développement de la perception spatiale. *Processus de géométrisation et de visualisation, Les actes de la 33e*, 37-49. <https://www.amq.math.ca/wp-content/uploads/bulletin/archives/1981-4-part3.pdf>
- Baruch, Y., Humbert, A. L., & Wilson, D. (2016). The moderating effects of single vs multiple-grounds of perceived-discrimination on work-attitudes: Protean careers and self-efficacy roles in explaining intention-to-stay. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(3), 232-249.
- Batazzi, C. (2016) . Perception du changement organisationnel et concept de développement personnel : entre ambivalence et performativité. *Communication & management*, Vol. 13(1), 33-45. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/comma.131.0033>.

- Baumard, P. (2003). Les paradoxes de la connaissance organisationnelle. *Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations*, pp-129. <https://hal.science/hal-03230827v1>
- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 403-411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Bell, M. P., & Berry, D. P. (2007). Viewing diversity through different lenses: Avoiding a few blind spots. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 21-25. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895336>
- Bellemare, K. (2020). Les formes subtiles de discrimination dans le processus d'insertion professionnelle des immigrantes racisées dans le domaine de la santé à Montréal. *Diversité urbaine*, 20(1), 54-78. <https://doi.org/10.7202/1084962ar>
- Bellot, C. CONTRE L'INVISIBILISATION SOCIALE: OUVRIR LES REGARDS.
- Berjot, S., Girault-Lidvan, N., et Battaglia, N. (2008). Stress et faire face à la stigmatisation et à la discrimination: vers un modèle du faire face aux menaces du l'identité. *Stress et faire face aux menaces du soi et de l'identité*, 235-276.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International journal of intercultural relations*, 29(6), 697-712. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.07.013>
- Bilge, S., et Roy, O. (2010). La discrimination intersectionnelle: la naissance et le développement d'un concept et les paradoxes de sa mise en application en droit antidiscriminatoire. *Canadian Journal of Law and Society/La Revue Canadienne Droit et Société*, 25(1), 51-74.
- Bilodeau, A., & Turgeon, L. (2014). L'immigration: Une menace pour la culture québécoise? Portrait et analyses des perceptions régionales¹. *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, 47(2), 281-305. <https://www.jstor.org/stable/43298418>
- Bimbenet, É. (2010). Merleau-Ponty et la querelle des contenus conceptuels de la perception. *Rue Descartes*, 70(4), 4-23. <https://doi.org/10.3917/rdes.070.0004>

- Blondeel, K., De Vasconcelos, S., García-Moreno, C., Stephenson, R., Temmerman, M., & Toskin, I. (2017). Violence motivated by perception of sexual orientation and gender identity: a systematic review. *Bulletin of the World Health Organization*, 96(1), 29. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5791869/pdf/BLT.17.197251.pdf>
- Boukhelkhal, a. A. (2022). Le genre comme rapport social. *Santé et genre*, 56.
- Bourguignon, D., & Herman, G. (2015). Les individus stigmatisés face aux programmes de lutte contre les discriminations. Ringelheim J, Herman G, Rea A. https://www.researchgate.net/profile/David-Bourguignon/publication/313504269_Les_individus_stigmatisees_face_aux_programmes_de_lutte_contre_les_discriminations/links/5cffa577a6fdccd13091fd2d/Les-individus-stigmatisees-face-aux-programmes-de-lutte-contre-les-discriminations.pdf
- Bourguignon, D., Seron, E., Yzerbyt, V., & Herman, G. (2006). Perceived group and personal discrimination: Differential effects on personal self-esteem. *European journal of social psychology*, 36(5), 773-789. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1002/ejsp.326>
- Bribosia, E., Inghilterra, R. M., & Rorive, I. (2021). Discrimination intersectionnelle en droit: mode d'emploi. *Revue trimestrielle des droits de l'Homme*, 126(2), 241-274.
- Brinbaum, Y., Safi, M., & Simon, P. (2016). Les discriminations en France: entre perception et expérience. *Trajectoire et origines*, 413-438. <https://sciencespo.hal.science/hal-03469995v1/document>
- Brown, R. (2000). Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges. *European journal of social psychology*, 30(6), 745-778. [https://doi.org/10.1002/1099-0992\(200011/12\)30:6%3C745::AID-EJSP24%3E3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-0992(200011/12)30:6%3C745::AID-EJSP24%3E3.0.CO;2-O)
- Buizard, J. M. (2015). Perception consciente ou perception inconsciente: quel rapport entre perception et conscience?. *L'Évolution Psychiatrique*, 80(4), 740-749. <https://doi.org/10.1016/j.evopsy.2015.02.001>
- Bulatadi, J. (2021). L'éthique lors du recrutement
- Buscatto, M., & Marry, C. (2009). " Le plafond de verre dans tous ses éclats". La féminisation des professions supérieures au xxe siècle. Introduction. *Sociologie du travail*, 51(2), 170-182.

- Button, S. B. (2001). Organizational efforts to affirm sexual diversity: A cross-level examination. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 17–28. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1037/0021-9010.86.1.17>
- Cameron, R. (2016). The paranormal as an unhelpful concept in psychotherapy and counselling research. *European Journal of Psychotherapy & Counselling*, 18(2), 142-155. <https://doi.org/10.1080/13642537.2016.1170060>
- Cárdenas, D., & de la Sablonnière, R. (2018). La participation et l'identification à un nouveau groupe social: Fondements théoriques et conséquences pour l'identité d'origine. *Revue québécoise de psychologie*, 39(1), 65-83. <https://doi.org/10.7202/1044844ar>
- Cavieres, Á., & López-Silva, P. (2022). Social perception deficit as a factor of vulnerability to psychosis: A brief proposal for a definition. *Frontiers in Psychology*, 13, 805795. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805795>
- Cermolacce, M., Naudin, J., Vion-Dury, J., Pringuey, D., & Azorin, J. M. (2011, February). Le délire schizophrénique, entre approche objective et expérience subjective. In *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique* (Vol. 169, No. 1, pp. 51-53). Elsevier Masson. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2010.10.005>
- Chappe, V. A. (2021). Discrimination (approche sociologique). . *Dictionnaire juridique de l'égalité et de la non-discrimination*. <https://hal.science/hal-03185044/document>
- Chatard, A., Guimond, S., Lorenzi-Cioldi, F., & Désert, M. (2005). Domination masculine et identité de genre. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 6768(3), 113-123. <https://doi.org/10.3917/cips.067.0113>
- Cholvy, M. (2014). Dominique Meurs, Hommes/Femmes. Une impossible égalité professionnelle ? *Lectures*
- Combalbert, N., Lemghairbat, A., & Andronikof, A. (2007). Perception de soi, de l'appartenance culturelle et de l'éducation parentale chez des adolescents délinquants issus de l'immigration maghrébine. *Neuropsychiatrie de l'enfance et de l'adolescence*, 55(1), 10-16. <https://doi.org/10.1016/j.neurenf.2007.01.007>
- Coulomb-Gully, M. (2019). Le sexisme des médias: une question toujours d'actualité. *Effeillage*, (1), 62-65.

- Couppié, T., & Epiphane, D. (2006). La ségrégation des hommes et des femmes dans les métiers: entre héritage scolaire et construction sur le marché du travail. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (93), 11-27.
- Creem-Regehr, S. H., & Kunz, B. R. (2010). Perception and action. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 1(6), 800-810. <https://doi.org/10.1002/wcs.82>
- Croizet, J. C., et Martinot, D. (2003). Stigmatisation et estime de soi. Mauvaises réputations: réalités et enjeux de la stigmatisation sociale, 25-59.
- Crosby, F., Clayton, S., Alksnis, O., & Hemker, K. (1986). Cognitive biases in the perception of discrimination: The importance of format. *Sex Roles*, 14, 637-646. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1007/BF00287694>
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of personality and social psychology*, 92(4), 631. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.4.631>
- Cunliffe, A. L. (2001). Managers as practical authors: Reconstructing our understanding of management practice. *Journal of management studies*, 38(3), 351-371. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00240>
- D'Amico, É., Julien, D., Tremblay, N., & Chartrand, É. (2012). Réactions des parents à la suite du dévoilement de l'orientation sexuelle de leur enfant gai, lesbienne ou bisexuel. *Nouvelles pratiques sociales*, 24(2), 120-139. <https://doi.org/10.7202/1016351ar>
- De Beaune, S. (2018). Le proche et le lointain La perception sensorielle en préhistoire. *L'Homme*, N° 227-228(3), 69-100. <https://doi.org/10.4000/lhomme.32967>.
- Demaizière, F., & Narcy-Combes, J. P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*, 4(4). <https://journals.openedition.org/rdlc/pdf/4850>
- Denis, P. (2019). Sexe et identité de genre. *Revue française de psychanalyse*, 83(5), 1539-1545. <https://doi.org/10.3917/rfp.835.1539>
- Denis, P. L., Cossette, M., Stamate, A. N., Haeck-Pelletier, J. & Sauvé, G. (2024). How Belonging to a Minority Group, Receiving a Hiring Decision and Getting Feedback

- on Test Results Affect the Intention to File a Complaint: The Mediating Role of Perceived Discrimination in Hiring. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 79(1). <https://doi.org/10.7202/1112833ar>
- De Ridder, D., Elgoyhen, A. B., Romo, R., & Langguth, B. (2011). Phantom percepts: tinnitus and pain as persisting aversive memory networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(20), 8075-8080. <https://doi.org/10.1073/pnas.1018466108>
- Derman, G. S. (2021). Perception management in the media. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 11(1), 64-78. <https://ijses.org/index.php/ijses/article/download/301/283>
- Desclaux, A. (2003). Stigmatisation, discrimination: que peut-on attendre d'une approche culturelle? (p. 70). UNESCO. <https://shs.hal.science/halshs-00079800/file/Unesco.pdf>
- Desmette, D., & Gaillard, M. (2008). When a “worker” becomes an “older worker” The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13(2), 168-185. <https://doi.org/10.1108/13620430810860567>
- DeSouza, E. R., Wesselmann, E. D., & Ispas, D. (2017). Workplace discrimination against sexual minorities: Subtle and not-so-subtle. *Canadian Journal Of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 34(2), 121-132. <https://doi.org/10.1002/cjas.1438>
- Devos, T. (2005). Identité sociale et émotions intergroupes. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (3), 85-100. <https://doi.org/10.3917/cips.067.0085>.
- Diène, D. (2007). Crise identitaire du monde occidental. *Revue internationale et stratégique*, (4), 93-100. https://shs.cairn.info/article/RIS_075_0093/pdf?lang=fr&ID_ARTICLE=RIS_075_0093&download=1&from-feuilleter=1
- Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions. *Academy of management journal*, 47(1), 81-92.

- Dion, K. L. (2001). Immigrants' perceptions of housing discrimination in Toronto: The housing new Canadians project. *Journal of Social Issues*, 57(3), 523-539. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00227>
- Dion, K. L., & Kawakami, K. (1996). Ethnicity and perceived discrimination in Toronto: Another look at the personal/group discrimination discrepancy. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 28(3), 203. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1037/0008-400X.28.3.203>
- Dompnier, B., & Pansu, P. (2010). Norme d'internalité et unités d'analyse: pour une redéfinition du statut de la mesure dans l'étude des normes sociales de jugement. *Revue internationale de psychologie sociale*, 23(4), 63-89.
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2004). M. P. Zanna (Ed.), *Aversive racism. Advances in experimental social psychology*, 36, 1-52. Elsevier Academic Press. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0065-2601\(04\)36001-6](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0065-2601(04)36001-6)
- Drapeau, M. (1998). La considération de l'obligation d'accommodement même en cas de discrimination directe. *Les Cahiers de droit*, 39(4), 823-848. <https://doi.org/10.7202/043513ar>
- Drury, L., Abrams, D., & Swift, H. J. (2017). Making intergenerational connections—an evidence review. https://www.ageuk.org.uk/globalassets/age-uk/documents/reports-and-publications/reports-and-briefings/active-communities/rb_2017_making_intergenerational_connections.pdf
- Duchesne, C. (2018). Langue, culture et identité: défis et enjeux de l'intégration professionnelle des enseignants d'immigration récente en contexte francophone minoritaire. *Alterstice*, 8(2), 13-24. <https://doi.org/10.7202/1066949ar>
- Eckert, H. et Primon, J. (2011) . Introduction Enquêter sur le vécu de la discrimination. *Agora débats/jeunesses*, N° 57(1), 53-61. <https://doi.org/10.3917/agora.057.0053>.
- Eimer, M. (2004). Multisensory integration: How visual experience shapes spatial perception. *Current biology*, 14(3), R115-R117. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2004.01.018>
- Elsbach, K. D. (2003). Organizational perception management. *Research in organizational behavior*, 25, 297-332. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25007-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25007-3)

- Essbaa, A. A., & Bachelard, O. (2021, March). Etude de l'injustice organisationnelle et de ses effets sur la performance au travail dans les collectivités territoriales au Maroc. *In 31ème congrès de l'AGRH Vers une approche inclusive de la GRH?* (pp. 22-p). AGRH, Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines. <https://hal.science/hal-03162142v1/document>
- Falcoz, C., & Bécuwe, A. (2009). La gestion des minorités discréditables: le cas de l'orientation sexuelle. *Travail, genre et sociétés*, 21(1), 69-89. <https://doi.org/10.3917/tgs.021.0069>
- Falissard, B. (2009). Méthodologie d'évaluation des psychothérapies: la question des mesures subjectives. *L'évaluation des psychothérapies et de la psychanalyse*, 77. <https://psychclinicfes.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/03/lc3a9valuation-des-psychothc3a9rapies-et-de-la-psychanalyse.pdf#page=86>
- Fassin, D. (2002). L'invention française de la discrimination. *Revue française de science politique*, Vol. 52(4), 403-423. <https://doi.org/10.3917/rfsp.524.0403>.
- Favre, C. (2017, May). Les données de la recherche vues au travers des lunettes du genre: quand l'informatique rencontre les sciences humaines et sociales pour rendre visible le non visible-Le cas de données de la recherche en informatique. In *INFORSID (INFormatique des ORganisations et Systèmes d'Information et de Décision) 2017*.
- Filliettaz, L. (2007). On peut toucher?": l'orchestration de la perception sensorielle dans des interactions en formation professionnelle initiale. *Bulletin suisse de linguistique appliquée*, 85, 11-32.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. *Psychological review*, 99(4), 689. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1037/0022-3514.63.6.877>
- Fouquet-Chauprade, B. (2014). Bien-être et ressenti des discriminations à l'école. une étude empirique en contexte ségrégué. *L'Année sociologique*, Vol. 64(2), 421-444. <https://doi.org/10.3917/anso.142.0421>.
- Garner-Moyer, H. (2003). Discrimination et emploi: revue de la littérature. *Document d'étude*, 69
- Gaudeaux, J. F. (2004). Aux origines philosophiques, culturelles et historiques des discriminations en France. Réflexions sur un héritage. *Raison présente*, 152(1), 15-26. https://www.persee.fr/doc/raipr_0033-9075_2004_num_152_1_3886

- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L. H., & Schneider, B. (2013). Discrimination in organizations: An organizational-level systems perspective. In *Discrimination at work* (pp. 89-116). Psychology Press.
- Goldman, B. M., Gutek, B. A., Stein, J. H., & Lewis, K. (2006). Employment discrimination in organizations: Antecedents and consequences. *Journal of management*, 32(6), 786-830. <https://doi.org/10.1177/0149206306293544>
- Gouider, A. (2012). Ségrégation Professionnelle Hommes-Femmes Et Disparités Salariales Par Catégorie Socioprofessionnelle Sur Le Marché Du Travail Tunisien. *Revue Française D'économie*, 3(17), 15-22.
- Grondin, S., Pouthas, V., Samson, S., & Roy, M. (2006). Mécanismes et désordres liés à l'adaptation au temps. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 47(3), 170. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/cp2006007>
- Guay, J. F., & Waaub, J. P. (2010). Revue critique de trois outils de modélisation intégrée du territoire et de l'environnement pour la planification en Amérique du nord. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 1(2). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.8566>
- Hamisultane, S. (2020). Personnes descendantes de migrants racisées face aux micro-agressions : silence, résistance et communauté imaginaire d'appartenance. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 163–181. <https://doi.org/10.7202/1076650ar>
- Hearn, M. (1986). La perception. *Revue française de science politique*, 317-324.
- Hechter, M. (1988). *Principles of group solidarity* (Vol. 11). Univ of California Press.
- Hitier, M., Besnard, S., & Smith, P. F. (2014). Vestibular pathways involved in cognition. *Frontiers in integrative neuroscience*, 8, 59. <https://doi.org/10.3389/fnint.2014.00059>
- Hoffman, D. D., Singh, M., & Prakash, C. (2015). The interface theory of perception. *Psychonomic bulletin & review*, 22, 1480-1506. <https://doi.org/10.3758/s13423-015-0890-8>
- Honneth, A. (2005). Invisibilité: sur l'épistémologie de la «reconnaissance». *Réseaux*, 129130(1), 39-57. <https://doi.org/10.3917/res.129.0039>

- Howes, D. (2010) . L'esprit multisensoriel, ou la modulation de la perception. *Communications*, n° 86(1), 37-46. <https://doi.org/10.3917/commu.086.0037>.
- Iarocci, G., & McDonald, J. (2006). Sensory integration and the perceptual experience of persons with autism. *Journal of autism and developmental disorders*, 36, 77-90. <https://doi.org/10.1007/s10803-005-0044-3>
- Isableu, B., Amblard, B., Ohlmann, T., & Crémieux, J. (1998). Approche différentielle des liens entre la perception spatiale et le contrôle sensoriel de la posture. *Staps*, 19(46), 125-144. https://www.persee.fr/doc/staps_0247-106x_1998_num_19_46_1282
- Jarus, T., Bezati, R., Trivett, S., Lee, M., Bulk, L. Y., Battalova, A., ... & Drynan, D. (2020). Professionalism and disabled clinicians: the client's perspective. *Disability & Society*, 35(7), 1085-1102. <https://doi.org/10.1080/09687599.2019.1669436>
- Jaubert, S. (2020, Février). Agentivité, perceptions sociales et normes sociales. In *l'agentivité: être et agir dans le monde. Interrogations à la croisée des savoirs*. <https://hal.science/hal-02956218/document>
- Kheradmand, A., & Winnick, A. (2017). Perception of upright: multisensory convergence and the role of temporo-parietal cortex. *Frontiers in neurology*, 8, 552. <https://doi.org/10.3389/fneur.2017.00552>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 3-90. https://healthcaredelivery.cancer.gov/mlti/modules/materials/Kozlowski_Klein_2000.pdf
- Krumm, A. J., & Corning, A. F. (2008). Perceived control as a moderator of the prototype effect in the perception of discrimination. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(5), 1109-1126. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1111/j.1559-1816.2008.00341.x>
- Laborie, C., et Abord de Chatillon, E. (2022). Le soutien social du manager direct: une solution pour limiter l'épuisement professionnel pendant la crise sanitaire liée à la COVID-19?. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 77(2).
- Lacroix, M. (2000). Le développement personnel, une nouvelle utopie?. *Revue des Deux Mondes*, 63-73. <https://www.revuedesdeuxmondes.fr/wp-content/uploads/2016/11/b73fe96ce4f6f2e7f4cbcd9dea53ac1.pdf>

- Lajus, C. (2018). *Mixités familiales et stratégies éducatives parentales: le cas des couples formés par un parent italien et un parent africain en Italie* (Doctoral dissertation, Université de Nanterre-Paris X; Università degli studi (Bologne, Italie)). <https://theses.hal.science/tel-01881209/file/2018PA100027.pdf>
- Landry, M. (1978). Formation et résolution de problèmes en groupe dans un milieu organisationnel : un schéma d'observation et d'analyse. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 33(4), 591-610. <https://doi.org/10.7202/028909ar>
- Latash, M. L. (2021). Efference copy in kinesthetic perception: a copy of what is it?. *Journal of neurophysiology*, 125(4), 1079-1094. <https://doi.org/10.1152/jn.00545.2020>
- Laufer, J., & Muller, P. (2011). Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement. *Politiques et management public*, 28(2). <http://journals.openedition.org/pmp/3340>
- Laurent, B., Peyron, R., Bastuji, H., Frot, M., & Larrea, L. G. (2020). Douleur et mécanismes inconscients. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 204(4), 397-403. <https://doi.org/10.1016/j.banm.2020.01.021>
- Lazzeri, C. (2013). Identité et appartenance sociale. *Tracés. Revue de sciences humaines*, (13), 73-102. <https://doi.org/10.4000/traces.5705>
- Lebrun-Givois, C., Thomas-Antérion, C., Borg, C., & Laurent, B. (2014). Déficit de mémoire autobiographique et d'estimation du temps après une anoxie cérébrale. *Revue Neurologique*, 170(10), 621-629. <https://doi.org/10.1016/j.neurol.2014.04.006>
- Lemire, L. & Rouillard, C. (2003). Le plafonnement de carrière : étude dans une municipalité au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 58(2), 287-313. <https://doi.org/10.7202/007305ar>
- Lemay, L., Bernier, L., Rinfret, N., & Houltfort, N. (2012). Maturité organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances. *Canadian Public Administration*, 55(2), 291-314. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1111/j.1754-7121.2012.00223.x>
- Lemoine, M. (2010). Discrimination et traitement préférentiel envers la communauté francophone immigrante : la recherche de logement des immigrants français et congolais à Toronto. *Francophonies d'Amérique*, (29), 35-53. <https://doi.org/10.7202/1005417ar>

- Lévy-Garboua, L. (1988). Différences de méthode en économie et en sociologie. *Revue économique*, 39(1), 289-290. https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1988_num_39_1_409060
- Mabi, C. (2013). Inclusion des publics et matérialité des dispositifs participatifs. *Participations*, 7(3), 201-213.
- Mahfud, Y., Badea, C., Guimond, S., Anier, N., & Ernst-Vintila, A. (2016). Distance culturelle, perception du multiculturalisme et préjugés envers les immigrés en France. *L'Année psychologique*, 116(2), 203-225. <https://doi.org/10.3917/anpsy.162.0203>
- Major, B., McCoy, S., Kaiser, C., & Quinton, W. (2003). Prejudice and self-esteem: A transactional model. *European review of social psychology*, 14(1), 77-104. <https://doi.org/10.1080/10463280340000027>
- MALDONADO, A. R. (2014). À l'intersection des discriminations structurelles : La Convention et la protection des groupes vulnérables. In *La Convention pour l'élimination des discriminations à l'égard des femmes*, Éditions A. Pedone, Paris (pp. 155-180)
- Marciak-Kozłowska, J., & Kozłowski, M. (2016). Extrasensory perception phenomena. *Lambert Academic*.
- Martel, K. (2017). EFFETS DES APPARTENANCES MULTIPLES SUR LES INTERACTIONS ET LES STRATÉGIES D'ACTEURS EN CONTEXTE INTERCULTUREL. *Revue Economique et Sociale*, 75(3), 61-73.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mathelet, S. (2011). *Perception et normes sociales: une alternative à l'intellectualisme contemporain* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/4440/1/D2277.pdf>
- Mathieu, M. (s.d.). Éléments de recommandations pratiques en vue de minimiser les biais de genre durant la collecte de données de recensement.
- Mercat-Bruns, M. (2018). La discrimination systémique : peut-on repenser les outils de la non-discrimination en Europe ? *La Revue des droits de l'homme. Revue du Centre de recherches et d'études sur les droits fondamentaux*, (14).

- Merrifield, C., Hurwitz, M., & Danckert, J. (2010). Multimodal temporal perception deficits in a patient with left spatial neglect. *Cognitive neuroscience*, 1(4), 244-253. <https://doi.org/10.1080/17588921003759934>
- Merzouk, R. (2008). Travail, handicap et discrimination: lorsque le travail devient aussi un espace de production du handicap. *Reflets*, 14(1), 155-181. <https://id.erudit.org/iderudit/018858ar>
- Miné, M. (2003, September). Les concepts de discrimination directe et indirecte. In *ERA Forum* (Vol. 4, No. 3, pp. 30-44). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Moliner, P., Lorenzi-Cioldi, F. et Vinet, É. (2009) . Utilité sociale des représentations intergroupes de sexe. Domination masculine, contexte professionnel et discrimination positive. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, (3), 25-44. <https://doi.org/10.3917/cips.083.0025>.
- Moneta, G. B., & Csikszentmihalyi, M. (1996). The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience. *Journal of personality*, 64(2), 275-310. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00512.x>
- Montargot , N., & Peretti , J. M. (2014). Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité 1. *Revue management et avenir*, (2), 183-200. https://shs.cairn.info/article/MAV_068_0183/pdf?lang=fr
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management journal*, 43(5), 881-889.
- Ndiaye, P. (2009). Les Noirs et leur perception de la discrimination raciale dans le monde du travail en France depuis les années 1960. *Discriminations: pratiques, savoirs, politiques*, 69-82. <https://sciencespo.hal.science/hal-03461802/document>
- Ogden, R. S., Moore, D., Redfern, L., & McGlone, F. (2015). The effect of pain and the anticipation of pain on temporal perception: A role for attention and arousal. *Cognition and Emotion*, 29(5), 910-922. <https://doi.org/10.1080/02699931.2014.954529>
- Operario, D., & Fiske, S. T. (2001). Ethnic identity moderates perceptions of prejudice: Judgments of personal versus group discrimination and subtle versus blatant bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(5), 550-561. <https://doi.org.ezproxy.uqar.ca/10.1177/0146167201275004>

- Otmani, R. (2020). Discrimination à l'embauche et sentiment de racisme : le cas des médecins et algériens à Montréal. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 82–100. <https://doi.org/10.7202/1076646ar>
- Olry-Louis, I., et Sahin, P. (2016). Discrimination perçue au travail et stratégies identitaires mises en place par les jeunes recrues d'orientation sexuelle minoritaire. *Psihologia Sociala*. 38 (II), 57-74
- Oujamaa, L., Marquer, A., Francony, G., Davoine, P., Chrispin, A., Payen, J. F., & Pérennou, D. (2012, October). Intérêt d'une rééducation précoce pour les patients neurologiques. In *Annales françaises d'anesthésie et de réanimation* (Vol. 31, No. 10, pp. e253-e263). Elsevier Masson. <https://doi.org/10.1016/j.annfar.2012.08.005>
- Parent, S., et Fleury, P. (2020). L'interdiction de signes religieux en entreprise: regards croisés autour de la protection du salarié en France et au Québec. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 75(1), 9-28.
- Petitmengin, C. (2010). La dynamique pré-réfléchie de l'expérience vécue. *Alter. Revue de phénoménologie*, (18), 165-182.
- Phillips, L. T., Slepian, M. L., & Hughes, B. L. (2018). Perceiving groups: The people perception of diversity and hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(5), 766. <https://doi.org/10.1037/pspi0000120>
- Phinney, J. S., & Ong, A. D. (2007). Conceptualization and measurement of ethnic identity: Current status and future directions. *Journal of counseling Psychology*, 54(3), 271. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.54.3.271>
- Pierce, C. M., Carew, J. V., Pierce-Gonzalez, D., & Wills, D. (1977). "An experiment in racism: TV commercials". *Education and Urban Society*, 10(1), 61-87.
- Pires, M. A., Pastrana, L. M., Fuciños, P., Abreu, C. S., & Oliveira, S. M. (2020). Sensorial perception of astringency: Oral mechanisms and current analysis methods. *Foods*, 9(8), 1124. <https://doi.org/10.3390/foods9081124>
- Pochic, S. (2005). Faire carrière : l'apport d'une approche en terme de genre. *Formation Emploi. Revue française de sciences sociales*, 75-93. <https://shs.hal.science/halshs-00742990/document>
- Point, S., Charles-Fontaine, C., & Berthélemé, G. (2010). (Re) considérer le handicap: regards croisés sur les approches en entreprise. *Management & Avenir*, 38(8), 293-305. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0293>

- Poiret, C., Hoffmann, O., & Audebert, C. (2011). Éditorial: Contextualiser pour mieux conceptualiser la racialisation. *Revue européenne des migrations internationales*, 27(1), 7-16. <https://doi.org/10.4000/remi.5283>
- Potvin, M. (2004). Racisme et discrimination au Québec: réflexion critique et prospective sur la recherche. *Racisme et discrimination: permanence et résurgence d'un phénomène inavouable*, 172-196.
- Prieur, C., & Dupont, L. (2012). État de l'art. Géographies et masculinités. *Géographie et cultures*, (83), 9-31. <https://doi.org/10.4000/gc.2022>
- Primon, J. (2011). La perception des discriminations au filtre des enquêtes statistiques. *Agora débats/jeunesses*, N° 57(1), 121-134. <https://doi.org/10.3917/agora.057.0121>.
- Qadeer, F., & Jaffery, H. (2014). Mediation of psychological capital between organizational climate and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 453-470. <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/mediation-psychological-capital-between/docview/1561928447/se-2>
- Qiong, O. U. (2017). A brief introduction to perception. *Studies in literature and language*, 15(4), 18-28. <https://core.ac.uk/download/pdf/236304229.pdf>
- Rabain, N., Vachez-Gatecel, A., Mendes, N., Cohen, D., Brunelle, J., Poirier, F., ... & Condat, A. (2021). Dispositifs groupaux dans l'accompagnement des enfants transgenres et/ou en questionnement à l'endroit de leur identité de genre: Revue de la littérature et expérience d'un dispositif innovant. *Neuropsychiatrie de l'Enfance et de l'Adolescence*, 69(7), 358-368. <https://doi.org/10.1016/j.neurenf.2021.05.005>
- Radua, J., Del Pozo, N. O., Gómez, J., Guillen-Grima, F., & Ortuño, F. (2014). Meta-analysis of functional neuroimaging studies indicates that an increase of cognitive difficulty during executive tasks engages brain regions associated with time perception. *Neuropsychologia*, 58, 14-22. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2014.03.016>
- Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of management review*, 38(4), 621-644. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:41266382>
- Ravaud, J. F. (2009). Définition, classification et épidémiologie du handicap. *Revue du Praticien (La)*, 59(8), 1067-74. <https://inserm.hal.science/inserm-00432996v>

- Rebzani, M. et De Koning, M. (2009) . Attribution à la discrimination ethnique à l'embauche, réactions émotionnelles des candidats et perception de l'employeur. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Numéro 83(3), 45-69. <https://doi.org/10.3917/cips.083.0045>.
- Rippy, A. E., & Newman, E. (2006). Perceived religious discrimination and its relationship to anxiety and paranoia among Muslim Americans. *Journal of Muslim Mental Health*, 1(1), 5-20. <https://doi.org/10.1080/15564900600654351>
- Rohmer, O., & Louvet, E. (2006). Etre handicapé: quel impact sur l'évaluation de candidats à l'embauche?. *Le travail humain*, 69(1), 49-65. <https://doi.org/10.3917/th.691.0049>
- Romero, A. J., & Roberts, R. E. (1998). Perception of discrimination and ethnocultural variables in a diverse group of adolescents. *Journal of adolescence*, 21(6), 641-656. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1006/jado.1998.0185>
- Rosnati, R., & Ferrari, L. (2014). Parental cultural socialization and perception of discrimination as antecedents for transracial adoptees' ethnic identity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 103-108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.393>
- Rosso, C., Léger, A., & Steichen, O. (2019). Plafond de verre pour les femmes dans les carrières hospitalo-universitaires en France. *La Revue de Médecine Interne*, 40(2), 82-87.
- Rousseau, C., Jamil, U., Hassan, G. et Moreau, N. (2010) . Grandir et vivre ensemble dans un contexte de mondialisation conflictuelle. *Enfances & Psy*, n° 48(3), 56-63. <https://doi.org/10.3917/ep.048.0056>.
- Ruchaud, F., Fontayne, P., & Chalabaev, A. (2015). Quand les sportifs/ves jugent leur propre identité de genre: une asymétrie cognitive dans les opérations d'auto-évaluation. *Staps*, 110(4), 55-74. <https://doi.org/10.3917/sta.110.0055>
- Rudmin, F. W. (2003). Critical history of the acculturation psychology of assimilation, separation, integration, and marginalization. *Review of general psychology*, 7(1), 3-37. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.3>
- Sabatier, C. (2013). Socialisation pour l'acculturation : la dynamique de la transmission familiale de l'adaptation en pays d'accueil. *Alterstice*, 3(1), 47-60. <https://doi.org/10.7202/1077498ar>
- Sabbagh, D. (2006). Une convergence problématique: Les stratégies de légitimation de la «discrimination positive» dans l'enseignement supérieur aux États-Unis et en France 1. *Politix*, (1), 211-229. <https://doi.org/10.3917/pox.073.0211>

- Sägesser, C. (2005). La loi anti-discrimination. *Courrier hebdomadaire*, (22), 5-68
- Sales-Wuillemin, É. (2006). La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale (p. 365). Dunod. <https://shs.hal.science/halshs-00596051v1>
- Salinas Escobar, I « Editorial », *TRANS-* [En ligne], 26 | 2021, mis en ligne le 22 mars 2021, consulté le 27 novembre 2024. URL : <http://journals.openedition.org/trans/6114> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/trans.6114>
- Sanchez-Mazas, M., & Casini, A. (2005). Egalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle: les femmes et l'effet 'plafond de verre'. *Social Science Information*, 44(1), 141-173
- Sang Ong-Van-Cung, K. (2001). Jean-Pierre Cléro, Théorie de la perception, De l'espace à l'émotion , Paris, PUF, coll. « L'interrogation philosophique », 2000, 320 p. *Philosophiques*, 28(2), 433–442. <https://doi.org/10.7202/005675a>
- Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. Dans M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds), *The Handbook of Work and Health Psychology*, (2nd ed., pp. 383-425). John Wiley & Sons, LTD. <https://www.al-edu.com/wp-content/uploads/2014/05/Handbook-of-Work-and-Health-Psychology-2Ed-2003.pdf#page=392>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388. <https://copdei.extension.org/wp-content/uploads/2019/06/Organizational-Climate-and-Culture-Review.pdf>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Seaton, E. K., Caldwell, C. H., Sellers, R. M., & Jackson, J. S. (2010). An intersectional approach for understanding perceived discrimination and psychological well-being among African American and Caribbean Black youth. *Developmental psychology*, 46(5), 1372. <https://doi.org/10.1037/a0019869>
- Sellers, R. M., & Shelton, J. N. (2003). The role of racial identity in perceived racial discrimination. *Journal of personality and social psychology*, 84(5), 1079. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.84.5.1079>
- Seron, E. (2006). " Together we stand: group cognitions as strategies to deflect the negative impact of discrimination (Doctoral dissertation, Doctoral thesis. Louvain-la-Neuve: Catholic University of Louvain (Belgium)). https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=boreal:5282&datastream=PDF_11

- Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2016). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes?. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S89-S106.
- Sheppard, C. (2013). Institutional inequality and the dynamics of courage. Windsor YB Access Just., 31, 103. <https://wyaj.uwindsor.ca/index.php/wyaj/article/download/4416/3620>
- Sheppard, C. (2018). Contester la discrimination systémique au Canada : Droit et changement organisationnel. *La Revue des droits de l'homme. Revue du Centre de recherches et d'études sur les droits fondamentaux*, (14).
- Signorelli, A. (2011). Genre: un concept désormais inutile. *Journal des anthropologues. Association française des anthropologues*, (124-125), 25-48. <https://doi.org/10.4000/jda.5262>
- Simon, A. (2021). Maëlle Bazin, Frédéric Lambert, Giuseppina Sapio (dirs), Stigmatiser. Discours médiatiques et normes sociales. Lormont, Éd. Le Bord de l'eau, 2020, 311 pages. *Questions de communication*, (39), 509-510
- Singh, A., Sharma, A., & Yadav, N. (2024). An Analysis of Extrasensory Perceptions in Indian Philosophy.
- Sommen, A. (2025). L'âgisme en danse sociale et dans les bals : une forme subtile d'exclusion des corps vieillissants ? *Le Journal des psychologues*, 415(2), 41-46. <https://doi.org/10.3917/jdp.415.0041>.
- Spears Brown, C., & Bigler, R. S. (2005). Children's perceptions of discrimination: A developmental model. *Child development*, 76(3), 533-553. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1111/j.1467-8624.2005.00862.x>
- Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in psychology*, 6, 1400. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>
- Stangor, C., Swim, J. K., Sechrist, G. B., Decoster, J., Van Allen, K. L., & Ottenbreit, A. (2003). Ask, answer, and announce: Three stages in perceiving and responding to discrimination. *European review of social psychology*, 14(1), 277-311. <https://doi.org/10.1080/10463280340000090>

- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. *American psychologist*, 62(4), 271-286. <https://doi.org/ezproxy.uqar.ca/10.1037/0003-066X.62.4.271>
- Susanto, H. (2017, November). Perception on Cultural Diversity and Multiculturalism Education. In *1st International Conference on Social Sciences Education-"Multicultural Transformation in Education, Social Sciences and Wetland Environment"(ICSSE 2017)* (pp. 125-129). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icsse-17.2018.30>
- Tabart, G., Athènes, S., Conversy, S., et Vinot, J. L. (2007, November). Effets des paramètres graphiques sur la perception visuelle: expérimentations sur la forme, la surface, l'orientation des objets et la définition des écrans. In *Proceedings of the 19th Conference on l'Interaction Homme-Machine* (pp. 23-30)
- Tant, M., & Watelain, É. (2014). Attitudes des enseignants d'Éducation Physique envers l'inclusion d'un élève en situation de handicap. Une revue systématique de la littérature (1975-2015). *Staps*, 106(4), 37-53. <https://doi.org/10.3917/sta.106.0037>
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50, 237-269. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0146-0>
- Taylor, C., & Peter, T. (2011). "We are not aliens, we're people, and we have rights." Canadian human rights discourse and high school climate for LGBTQ students. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 48(3), 275-312. <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.2011.01266.x>
- Taylor, D. M., Wright, S. C., & Porter, L. E. (1994). Dimensions of perceived discrimination: The personal/group discrimination discrepancy. In *The psychology of prejudice: The Ontario symposium* (Vol. 7, pp. 233-255).
- Tirole, J. (2009). Motivation intrinsèque, incitations et normes sociales. *Revue économique*, 60(3), 577-589. <https://doi.org/10.3917/reco.603.0577>
- Toé, M. (2014). Les déterminants individuels du plafond de verre: cas de la composition des instances de gouvernance des entreprises françaises cotées. *Management international*, 18(4), 48-67.
- Tumilowicz, A., Habicht, J. P., Pelto, G., & Pelletier, D. L. (2015). Gender perceptions predict sex differences in growth patterns of indigenous Guatemalan infants and

- young children. *The American journal of clinical nutrition*, 102(5), 1249-1258.
<https://doi.org/10.3945/ajcn.114.100776>
- Urlick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166-185. <https://doi.org/10.1093/workar/waw009>
- Vaillancourt, M. (2017). L'accueil des étudiants en situation de handicap invisible à l'Université du Québec à Montréal: enjeux et défis. *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, (1), 37-54.
https://shs.cairn.info/article/NRAS_077_0037/pdf?lang=fr&ID_ARTICLE=NRAS_077_0037&download=1&from-feuilleter=1
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58(1), 515-541. https://repub.eur.nl/pub/11820/Work_Group_Diversity.pdf
- Verboon, A. R. (2018). La perception sensorielle et la physiologie du savoir. Manuel du fin XVe siècle–MS Würzburg, UB, M. Ch. F. 118. *Archives des Sciences Sociales des religions*, (forthcoming 2018, 182).
https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/89927498/Verboon_ASSR_20102016_final.prepublication_tuhat.pdf
- Verlot, M., & Suijs, S. (2000). L'apprentissage pragmatique de l'interculturel. *Diversité*, 120(1), 111-125.
- Vetter, P., & Newen, A. (2014). Varieties of cognitive penetration in visual perception. *Consciousness and cognition*, 27, 62-75.
<https://doi.org/10.1016/j.concog.2014.04.007>
- Villenave, B. (2006). La discrimination positive: une présentation. *Vie sociale*, 3(3), 39-48.
- Vveinhardt, J. (2010). The diagnostics of mobbing as discrimination in employee relations aiming to improve the organizational climate in Lithuanian organizations [Summary of Doctoral Dissertation, Vytautas Magnus University].
<https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/d19ed96a-d786-49c6-89d4-48be3edcd8da/content>
- Vveinhardt, J. (2009). The influence of mobbing as discrimination in employee relations on organizational climate. *Business: Theory and Practice*, 10(4), 285-297.
<https://doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.285-297>
- Wagner, V. (2014). Retour au futur: écritures hispano-américaines du «des-exil». *Perspectives interdisciplinaires*, 139.

https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_AA38502A04DC.P001/REF.pdf#page=139

- Wakefield, B. (1976). Perception and Communication. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED125011.pdf>
- Walker, J. W. S. G., & De Repentigny, Y. (1985). La discrimination raciale contre les Noirs au Canada. Ottawa, ON: Société historique du Canada. https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/300/cha-shc/brochure_historique/H-41_fr.pdf
- Wang, J., Cui, Z.-T., Cui, H.-W., Wei C.-N., Harada, K., Minamoto, K. et Ueda, A. (2010). Quality of life associated with perceived stigma and discrimination among the floating population in Shanghai, China: qualitative study. *Health Promotion International*, 25(4), 394-402. <https://doi.org/10.1093/heapro/daq039>
- Waters, F. (2013). Time perception and discrimination in individuals suffering from hallucinations. *The neuroscience of hallucinations*, 185-199. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4121-2_11
- Williams, M. T. (2020). Microaggressions: Clarification, evidence, and impact. *Perspectives on Psychological Science*, 15(1), 3-26. <https://doi.org/10.1177/1745691619827499>
- Wright, W. G. (2014). Using virtual reality to augment perception, enhance sensorimotor adaptation, and change our minds. *Frontiers in systems neuroscience*, 8, 56. <https://doi.org/10.3389/fnsys.2014.00056>
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African journal of business management*, 4(5), 695. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/759036E23169.pdf>
- Zhang, Y., Wang, Z., & Zhou, G. (2013). Antecedents of employee electricity saving behavior in organizations : An empirical study based on norm activation model. *Energy Policy*, 62, 1120-1127. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.07.036>

