

**HEC MONTRÉAL**

**La construction identitaire des entrepreneurs issus des communautés  
noires**

par  
**Sabrinah François**

**Jean-Sébastien Marcoux  
HEC Montréal  
Directeur de recherche**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Marketing)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Août, 2024  
© Sabrinah François, 2024



## Résumé

Au Québec, les enjeux raciaux s'illustrent de plusieurs façons dans le domaine culturel, notamment par le manque de représentation et d'inclusion, phénomène particulièrement présent chez les communautés noires. Certaines de ces actions sont entreprises en entrepreneuriat, où les entrepreneurs racisés naviguent entre deux identités, soient l'identité raciale et l'identité entrepreneuriale. En marketing, c'est la notion de race qui est grandement parcourue, car la littérature explore le rôle de celle-ci dans le comportement des consommateurs racisés. Or, peu d'articles ont examiné la race comme reproductrice d'inégalités, venant nuire au développement entrepreneurial des personnes racisées.

Ce mémoire vise à explorer la relation entre l'identité raciale et entrepreneuriale, plus précisément, comprendre la construction identitaire des entrepreneurs issus des communautés noires. Cette question sera étudiée par une étude de cas et des entrevues, en lien avec l'identité des entrepreneurs de l'entreprise *Never Was Average*. Cette entreprise se spécialise dans la conception d'initiatives culturelles, qui allient la créativité, la culture et la communauté.

En utilisant la littérature en *Consumer Culture Theory* (CCT) en plus d'une perspective intersectionnelle, les résultats de cette recherche révèlent l'importance de produire des initiatives faites par les communautés racisées, pour les communautés racisées. Il y a une grande importance accordée à la collaboration entre les entités culturelles, commerciales et communautaires où les efforts de chacune dans les questions de diversité, équité et inclusion sont importants pour aider à la visibilité des communautés noires.

**Mots clés :** entrepreneurs noirs, identité raciale, identité entrepreneuriale, intersectionnalité, *Consumer Culture Theory*, communauté, collaboration, équité, diversité et inclusion

**Méthodes de recherche :** recherche qualitative, étude de cas, entrevues



## Abstract

In Quebec, racial issues are illustrated in different ways in the cultural sphere, notably by the lack of representation and inclusion, a phenomenon particularly present in black communities. Some of these actions take place in entrepreneurship, where racialized entrepreneurs navigate between two identities: racial identity and entrepreneurial identity. In marketing, it is the notion of race that is widely explored, where the literature explores its role in the behavior of racialized consumers. However, few articles have examined race as a reproducer of inequality, hindering the entrepreneurial development of racialized people.

This thesis aims to explore the relationship between racial and entrepreneurial identity, and more specifically, understand the identity construction of entrepreneurs from black communities. This issue will be explored through a case study and interviews, in relation to the identity of Never Was Average's entrepreneurs. This company specializes in creating cultural initiatives that combine creativity, culture and community.

Using *Consumer Culture Theory* (CCT) literature in addition to an intersectional perspective, the results of this research reveal the importance of producing initiatives made by racialized communities, for racialized communities. There is a strong emphasis on collaboration between culturally diverse entities. There is a strong emphasis on collaboration between cultural, business and community entities where the efforts of each in issues of diversity, equity and inclusion are important to help raise the visibility of black communities.

**Keywords:** black entrepreneurs, racial identity, entrepreneurial identity, intersectionality, Consumer Culture Theory, community, collaboration, equity, diversity and inclusion

**Research methods:** qualitative research, case study, interview



# Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>vii</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>ix</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>xi</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 – Revue de la littérature</b> .....	<b>7</b>
1.1    Conceptions classiques de l’identité .....	7
1.2    Conception de l’identité raciale .....	10
Concept de la race .....	11
Concept de l’intersectionnalité .....	12
Concept de l’identité raciale .....	14
1.3    Conception de l’identité entrepreneuriale .....	20
1.4    Problématique de recherche .....	23
<b>Chapitre 2 – Méthodologie</b> .....	<b>27</b>
2.1    Contexte de l’étude .....	27
Particularités de Never Was Average .....	28
2.2    Perspectives théoriques .....	32
Consumer Culture Theory .....	32
Trois types d’entrepreneurs : social, culturel et créatif .....	34
2.3    Méthodes de collecte des données .....	37
Méthodes privilégiées : étude de cas et entrevues .....	38

Analyse des données .....	39
<b>Chapitre 3 – Présentation des résultats .....</b>	<b>41</b>
3.1    Entrée dans le marché entrepreneurial .....	41
Boutique 363 .....	41
Projet The Woman Power .....	46
3.2    Collaboration avec une entité culturelle .....	50
3.3    Collaboration avec une entité commerciale .....	58
3.4    Collaboration avec une entité communautaire.....	65
<b>Chapitre 4 - Discussion.....</b>	<b>73</b>
Discussion des résultats .....	73
Contributions théoriques et implications managériales .....	75
<b>Conclusion .....</b>	<b>79</b>
Limites et avenues de recherche .....	79
<b>Bibliographie .....</b>	<b>i</b>

## Liste des figures

Figure 1 : Toile « Les Demoiselles d'Avignon » de Pablo Picasso.....	53
Figure 2 : Une représentation de l'œuvre « Les vraies demoiselles d'Avignon » par The Woman Power.....	53
Figure 3 : Une image de l'œuvre « Les vraies demoiselles d'Avignon » par The Woman Power.....	54
Figure 4 : Mosaïque participative au MBAM.....	57
Figure 5 : Brotherhood dans le magasin « Le Local » de la marque Lululemon.....	61
Figure 6 : Sisterhood dans le magasin « Le Local » de la marque Lululemon.....	62
Figure 7 : Image promotionnelle du balado Nothing Moves Without Imagination.....	71



## Liste des abréviations

B2B: *Business to business*

B2C: *Business to consumer*

CCT: *Consumer Culture Theory*

EDI: Équité, diversité, inclusion

MBAM : Musée des beaux-arts de Montréal

NWA: *Never Was Average*

TCR: Théorie critique de la race

TWP: *The Woman Power*



## Remerciements

Par où commencer, les mots défilent rapidement et la contrainte de l'espace se fait sentir. Écrire ce mémoire a été la tâche la plus difficile que j'ai eu à réaliser dans ma vie. Ce mémoire est bien plus qu'une activité d'écriture ou d'analyse : c'est la conviction d'être capable de le réaliser. S'asseoir de longues heures et se mettre au boulot, taire les distractions et se discipliner, jongler avec les insécurités, les doutes et la peur et me rappeler constamment que je suis capable de faire, ce que je catégorisais *d'impossible*.

C'est un travail mental avant toute chose et aujourd'hui il prend fin. J'ai réussi. J'ai mené à bout ce projet, malgré toutes les embûches. *I made it*. J'ai les larmes aux yeux en écrivant tout cela. Une chose est certaine, c'est que ce mémoire je ne l'ai pas réalisé seule.

Je remercie mon directeur de recherche, Jean-Sébastien Marcoux. Merci d'avoir cru en mon projet dès le tout début. Mes nombreux paragraphes à n'en plus finir pouvaient toujours compter sur tes commentaires disant de les raccourcir et d'aller droit au but. Cela a été un honneur d'avoir collaboré avec toi dans la mise en œuvre de ce mémoire.

Merci à mes parents. Je n'ai pas assez de mots pour vous remercier. Votre amour, votre support et votre confiance aveugle en mes capacités ont été une de mes plus grandes sources de motivation.

Merci à mes amies et mes proches, qui n'ont jamais cessé de m'écrire, de m'encourager, et de me répéter *you go it, Sab!* Merci d'être là pour moi, votre présence dans ma vie, jamais je ne la tiendrais pour acquis.

Finalement, j'aimerais me remercier. Et quoi de mieux que de citer quelques paroles du discours du rappeur Snoop Dogg :

« *Last, but not least, I want to thank me for believing in me, I want to thank me for doing all this hard work. I want to thank me for having no days off. I want to thank me for never quitting.* »



## Introduction

Aux États-Unis, les discussions raciales sont bien ancrées dans le discours populaire. Exposées, revisitées et longuement débattues, elles impactent le quotidien des communautés racisées. L'année 2020 est un bon exemple. En plus d'être marquée par la pandémie de la COVID-19 ayant secoué la normalité par les fermetures et restrictions (Fatmi, 2020), elle a ravivé les questions raciales avec la mort de George Floyd. À Minneapolis, l'Afro-américain perd la vie après avoir été menotté et cloué au sol par un policier pendant de longues minutes (Garcia, 2021). Une vidéo capturée pendant l'événement a suscité une indignation collective : on y entend Floyd répéter « I can't breathe » à maintes reprises (Christián, Erdős et Háló, 2022). En soutien au mouvement *Black Lives Matter*, des milliers de personnes ont déambulé dans les rues pour protester contre la violence policière et les injustices raciales (Silverstein, 2021). Créé en 2013, suite à la mort de l'adolescent Trayvon Martin, ce mouvement lutte contre la brutalité policière infligée aux communautés noires (Powell, 2022). Dans le vif de la pandémie, le nom de George Floyd est devenu un point culminant dans la réminiscence d'une prise de conscience sociale des enjeux structurels oppressifs.

Dans les médias comme dans la culture populaire américaine, il y a eu une visibilité accrue de contenu portant sur les mouvements de justice sociale (Sobande, 2021). Toutefois, la chercheuse Sobande (2021) se questionne sur l'utilisation du mouvement par les professionnels des médias et en marketing. Ces discussions sont-elles réellement portées vers une transformation sociale ou simplement exploitées à des fins promotionnelles ? (Sobande, 2021) . Plusieurs entreprises ont partagé leurs supports, dont certaines n'ont pas manqué leur coup et d'autres ont soulevé des réflexions (Liesse, 2020). Par exemple, suite au décès de George Floyd, la marque Nike a changé son slogan pour *For Once, Don't Do It*, prise de position qui s'aligne totalement avec ses stratégies de marque (Mull, 2020). En revanche, l'organisation de la NFL a partagé sur les réseaux sociaux du contenu dénonçant la violence policière, suscite des questionnements (Alemany, 2020). En effet, en 2016, l'entreprise met fin à la carrière du joueur de football Colin Kaepernick, suite à sa prise de position sur les violences policières, démontrée en s'agenouillant durant

l'hymne national (Mouren, 2020). Il y a des interrogations sur les réelles intentions de la NFL, en apportant que ses efforts manquaient de cohérence et qu'il s'agissait peut-être d'une volonté de redorer son image (Caillou, 2021). Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux enjeux sociopolitiques et attendent des marques qu'elles entreprennent de meilleures actions cadrées dans l'image de la marque (Alemany, 2020). La mort de George Floyd et les mouvements sociaux qui ont suivi, poussent les États-Unis à remettre en question leur rôle dans la perpétration de discrimination persistante à l'égard des personnes noires et l'identité raciale de cette communauté.

Au Québec, les enjeux raciaux s'illustrent de plusieurs façons dans le domaine culturel. Au cours des dernières années, la province a été la scène de débats portant sur l'invisibilité des personnes racisées, notamment en raison de la sélection d'une porte-parole blanche, lors du festival Nuits d'Afrique (2022), ou lors des controverses associées aux spectacles SLĀV et Kanata, en 2018, à propos de l'appropriation culturelle (Cassivi, 2019). Ces spectacles, explique le journaliste Marc Cassivi (2019), ont ramené « ce phénomène endémique de la sous-représentation des personnes racisées ou dites de minorités visibles, pour la plupart, paradoxalement invisibles créant frustration d'artistes ne s'identifiant ni à ce qu'ils voient au théâtre, ni à la télé, ni au cinéma québécois ». Ce manque de représentation et d'inclusion pousse les communautés racisées du Québec, à créer des initiatives culturelles, pour eux et par eux. Particulièrement visible chez les communautés noires montréalaises, il y a la création de divers contenus allant de séries télévisées à des entreprises telles que Never Was Average, contexte de l'étude. Ces initiatives ont en commun la construction de l'identité raciale de ces communautés dans le milieu culturel québécois.

L'identité raciale se définit comme une construction multidimensionnelle caractérisée par l'identification et le sentiment d'appartenance et d'attachement aux membres de son groupe racial (Broman, 2015). Dans le contexte spécifique des personnes noires, l'identité raciale représente la signification que l'individu attribue à son appartenance raciale, dont les caractéristiques communes agissent « as a protective factor that helps Blacks cope with race-related stressors » (Adams, Kurtz-Costes et Hoffman, 2016 : p. 104). L'identité entrepreneuriale, construite à travers des approches psychosociales et économiques

(Murnieks et Mosakowski, 2007; Radu-Lefebvre *et al.*, 2021; Vesalainen et Pihkala, 1999), est quant à elle une micro-identité dans laquelle les individus assimilent les rôles et les comportements liés à l'entrepreneuriat (Newbery *et al.*, 2018). Cette identification de soi en tant qu'entrepreneur, provient des normes sociales définissant le comportement à adopter (Newbery *et al.*, 2018).

En marketing, plusieurs articles ont examiné la relation entre la consommation et la race (Davis, 2017; Grier, Thomas et Johnson, 2019; Hesmondhalgh et Saha, 2013; Poole *et al.*, 2020). Son effet dans les dynamiques de consommation, notamment en publicité ou en prestation de service, démontre que la race a principalement été couverte comme variable de segmentation (Grier *et al.*, 2019), où l'identité raciale influence les choix des consommateurs (Wooten et Rank-Christman, 2021). La race est utilisée pour démystifier les différences entre les comportements, les attitudes et les croyances des consommateurs racisés, afin d'en ressortir des indicateurs pouvant générer un meilleur engagement dans le marché (Grier *et al.*, 2019). Analysée en complémentarité avec d'autres concepts tels que l'ethnicité ou le genre, la posture actuelle limite l'avancement des connaissances de la race en marketing. En effet, peu d'experts ont examiné la race dans la reproduction des inégalités structurelles normalisées par le marché (Grier *et al.*, 2019). Cette absence de perspective critique dans la littérature nuit à la transformation des marchés vers un modèle plus équitable, inclusif et juste (Grier *et al.*, 2019; Poole *et al.*, 2020).

Never Was Average (NWA), contexte de l'étude, est une entreprise fondée en 2018 par Harry Julmice et Joanna Chevalier. Deux jeunes entrepreneurs d'origine haïtienne, Harry Julmice chef de l'entreprise et Joanna Chevalier, directrice de création exécutive, ils sont à la fois des créatifs et des entrepreneurs. Œuvrant dans les industries culturelles et créatives du Québec, les cofondateurs n'étaient pas à leur première entreprise. En 2013, ils ouvrent une boutique de vêtements pour homme nommé Boutique 363. Bien qu'ils étaient déterminés et motivés à protéger leur commerce, quelques embûches ont refroidi leur parcours. Les diverses expériences de discrimination vécues dans l'industrie de la mode ont poussé les entrepreneurs à réexaminer leurs efforts. La boutique 363 ferme ses portes en 2016. Les entrepreneurs continuent à tester le marché de diverses façons jusqu'à la naissance de Never Was Average, décrit de la manière suivante : *a community-based*

*creative production company*. Cela pourrait se traduire par une compagnie de production créative axée sur la communauté. Cette entreprise combine la culture, l'art et l'engagement social. Les entrepreneurs accordent une forte importance à la notion de communauté, qu'ils décrivent comme étant « toute personne interpellée par leurs initiatives », touchant fortement les personnes racisées. La collaboration est une valeur importante chez les entrepreneurs. Variée, celle-ci va de partenariat entre des créateurs et des artistes locaux à des institutions culturelles et des entreprises bien établies. Ces collaborations sont la création d'expériences culturelles et artistiques, des espaces conversationnels (devenus leur signature de marque), des expositions artistiques, de la création de contenu et autres. La créativité, la culture et la communauté se trouvent au cœur de la construction identitaire des entrepreneurs de NWA, dans laquelle se trouvent l'identité raciale et l'identité entrepreneuriale.

Répondre à la question « qui suis-je ? » s'examine à travers une perspective intersectionnelle pour les cofondateurs. L'intersectionnalité sert à « révéler la pluralité et l'entrecroisement des discriminations et des rapports de domination et d'oppression » (Chantal, 2022). Harry Julmice et Joanna Chevalier jonglent avec plusieurs structures sociales telles que la race, l'âge, le genre et l'ethnicité. Ces structures leur confèrent un regard intersectionnel, venant complexifier la construction identitaire des entrepreneurs. Or, la littérature en marketing a peu examiné l'intersection entre l'identité raciale et entrepreneuriale. Dans un contexte où on observe une croissance des entreprises appartenant aux personnes noires (Farrell, 2023), depuis la pandémie, comprendre la relation entre ces deux identités est pertinent. De ces informations, cette étude s'intéresse à la construction identitaire des entrepreneurs issus de la communauté noire.

Cette recherche s'appuie sur la théorie du *Consumer Culture Theory* (CCT) (Arnould et Thompson, 2005), approche interdisciplinaire, s'intéressant à la relation entre le consommateur, la culture et le marché. C'est par la combinaison d'entrevues avec les entrepreneurs et d'une étude de cas portant sur un événement à porté communautaire, que le développement identitaire sera examiné. Les méthodes qualitatives permettent d'observer et d'analyser des phénomènes en profondeur comme un tout intact et intégré (Gagnon, 2008). Les entrevues avec Harry Julmice et Joanna Chevalier ont servi à

décortiquer leur développement entrepreneurial et les subtilités rattachées. L'étude de cas porte sur la production de l'édition 2023 de Conversations Noires. En partenariat avec divers acteurs de milieu confondus, cet événement a pour objectif d'offrir aux communautés noires des panels de discussions et ateliers portant sur une thématique précise. La thématique choisie est *L'imagination*, où les participants ont été invités à réfléchir à comment maximiser leur imagination pour renforcer leur créativité.

Cette étude est divisée en cinq sections. La revue de littérature sert à définir l'identité raciale et l'identité entrepreneuriale. Par la suite, la méthodologie est une présentation détaillée du contexte d'étude, l'articulation de deux théories utiles à la recherche et l'explication de la collecte de données. Finalement, l'analyse des résultats est répartie en quatre phases : l'entrée dans le marché entrepreneurial, la collaboration avec une entité culturelle, la collaboration avec une entité commerciale et la collaboration avec une entité communautaire. De l'analyse, une discussion et une conclusion, exposant les contributions théoriques et managériales de la recherche en plus des limites et avenues de recherche, marqueront la fin de la recherche.



# Chapitre 1 – Revue de la littérature

Provenant du latin *idem*, se traduisant par « le même » (Drouin-Hans, 2006), le terme identité est couramment utilisé dans le discours populaire, sans que sa complexité, son étendue et son interdisciplinarité soient toutefois toujours nuancées. Il s'agit d'un concept largement décortiqué en sciences sociales où l'individu est à la fois unique et semblable aux autres (Drouin-Hans, 2006 : p. 17). L'anthropologue Dorais (2004) énonce que la construction identitaire est le rapport entre l'individu et son environnement, puisque l'identité subsiste dans une relation dynamique « modelée par les actions et les représentations des sociétés » (Dorais, 2004 : p. 4). De ce fait, l'identité a une composante individuelle et collective. De cette dernière composante, résultent entre autres les identités sociale, politique, culturelle (Dorais, 2004 : p. 4) et centrale à l'étude, les identités raciale et entrepreneuriale.

Dans la première section, le concept de l'identité par l'entremise de la littérature classique en psychologie, en psychologie sociale et en sociologie est défini. Il est essentiel de saisir les fondements de l'identité pour comprendre la formation des autres types d'identité. La deuxième section attache la notion raciale à l'identité, examinée à travers la théorie critique de la race et de l'intersectionnalité. La conception de l'identité entrepreneuriale et la problématique de recherche sont finalement présentées dans la dernière section.

## 1.1 Conceptions classiques de l'identité

En psychologie, le concept d'identité doit sa popularité au psychanalyste Erik Erikson, qui considère les contextes social, culturel et historique dans sa théorisation (Arnould *et al.*, 2023; Burke et Stets, 2009; Tatum, 2017). Pour Erikson, l'identité est formée d'attributs individuels qui permettent à l'individu de se valoriser et de se distinguer d'autrui (Fischer, 2020 : p. 240). Si on y intègre l'aspect social, l'identité se bâtit par la socialisation, où le but est d'intégrer les caractéristiques individuelles de chacun dans les interactions et les rôles sociaux (Fischer, 2020 : p. 240, 241). L'identité sociale se construit par l'intériorisation des normes et valeurs sociales permettant à l'individu d'être en relation positive avec son milieu (Fischer, 2020 : p. 241).

En psychologie sociale, l'identité est la relation entre le soi et la société (Wijeyesinghe et Jackson, 2012 : p. 18), où sont séparées l'identité personnelle et l'identité sociale : la première réside dans la représentation et la reconnaissance de soi, et la seconde concerne l'appartenance sociale (Fischer, 2020 : p. 243, 264). C'est dans cette perspective que les travaux d'Henri Tajfel sont pertinents, car le psychologue social développe une théorie sur l'identité sociale orientée vers l'appartenance et les relations intergroupes (Fischer, 2020; Licata, 2007). Tajfel (1981) définit l'identité sociale de la façon suivante : « Cette partie du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe social (ou à des groupes sociaux), ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance » (citée dans Licata, 2007 : p. 25). Par le biais de la catégorisation sociale, cette capacité de l'individu à reconnaître à quelles catégories sociales il appartient ou non, s'installe un processus de comparaison sociale (Licata, 2007; Stets et Burke, 2000). L'individu doit se comparer positivement aux membres des autres catégories sociales (Hogg, Abrams et Brewer, 2017; Licata, 2007), pour acquérir et maintenir une identité sociale positive et sûre (Hornsey, 2008 : p. 207). Cette identité est liée aux associations et aux croyances positives de son groupe d'appartenance (endogroupe), en comparaison avec les groupes externes (exogroupe) (Licata, 2007; Stets *et al.*, 2000).

En complémentarité, la théorie de l'autocatégorisation développée par Turner et ses collègues étudie les motifs amenant les individus à se regrouper et à agir de manière similaire (Licata, 2007 : p. 27). Chaque groupe a un prototype, c'est-à-dire un ensemble de comportements, de perceptions et d'attitudes permettant de l'identifier et de le différencier des autres (Hogg *et al.*, 2017 : p. 572). Par conséquent, l'autocatégorisation est la capacité de l'individu à adapter sa conception de soi au prototype de l'endogroupe; c'est de permettre à cet individu de mieux se définir et de connaître les comportements à adopter en tant que membre du groupe (Hogg *et al.*, 2017 : p. 572).

Contrairement à la psychologie, s'intéressant aux mécanismes du développement identitaire, la sociologie se concentre sur la relation entre les individus et la société (Wijeyesinghe *et al.*, 2012 : p. 17). L'un des courants s'étant le plus intéressé à la question identitaire est l'interactionnisme symbolique (Burke *et al.*, 2009; Serpe et Stryker, 2011;

Winkin, 2005). En effet, ce courant porte son attention sur les significations sociales, qui contribuent à la formation des fausses perceptions entre les groupes majoritaires et minoritaires (Parrillo, 2007 : p. 12). Cette théorie postule que l'identité est un processus interactionnel et un échange de significations sociales qui repose sur le partage des symboles, des signes et de langue (Burke *et al.*, 2009 : p. 11, 13).

Un des grands auteurs à l'interactionnisme symbolique est Erving Goffman. Pour Goffman, l'identité a trois composantes : sociale, personnelle et moi (traduction française de *ego*). Respectivement, l'identité sociale renvoie à la manière dont les individus sont catégorisés, l'identité personnelle pointe l'individualité de chacun et l'identité du moi réfère aux sentiments ressentis à l'égard de son identité (Smith, 2006 : p. 85). Il va plus loin en séparant l'identité sociale en deux segments, soit virtuelle et réelle (Smith, 2006 : p. 85). La première est reliée aux perceptions à première vue, et la seconde, aux vraies caractéristiques d'une personne soutenues par l'expérience réelle (Smith, 2006 : p. 85). Lorsque les deux identités sont en adéquation, l'interaction est dite normale. Lorsqu'il y a un désaccord, il y a perturbation (Smith, 2006 : p. 85). Goffman introduit le mot *stigmaté*, qui est la résultante de cette incohérence où l'attribut marginalise l'individu de son expérience sociale (Tyler, 2018 : p. 750). L'individu passe d'un statut dit normal à un statut de discrédité ou discréditable (Kleinman et Hall-Clifford, 2009 : p. 1). Lorsque le stigmaté est visible et connu, c'est l'étiquette de discrédité qui est attribuée à l'individu. À l'inverse, lorsque le stigmaté est inconnu et camouflé, l'individu est discréditable (Chaudoir, Earnshaw et Andel, 2013 : p. 75).

En parallèle, la vision interactionnisme d'Erving Goffman repose sur les schèmes comportementaux où l'individu, en cherchant à s'imposer dans les interactions sociales, utilisera divers mécanismes d'impression (Tyler, 2018 : p. 748). L'idéologie de la mise en scène de soi, est une métaphore présentant la société tel un théâtre, et les individus, ses acteurs. (Carter et Fuller, 2016 : p. 939). Suivant la terminologie utilisée, la performance c'est l'activité d'interaction où l'acteur intériorise des actes et des routines, qu'ils jouent à plusieurs reprises devant la même audience à divers moments (Bălăiță, 2016; Goffman, 1959). Ces actes et routines sont des modèles d'actions et des stratégies d'interactions permettant à l'individu de gérer sa présentation de soi (Dolezal, 2015 : p. 248). Les

mécanismes d'impression comprennent le contrôle de l'image, de l'apparence et des comportements (Dolezal, 2015 : p. 248). L'individu cherche à projeter une image positive de lui-même en adéquation avec les normes et valeurs sociales véhiculées (Dolezal, 2015 : p. 248). Somme toute, les trois disciplines présentées rappellent que l'individu est un être fondamentalement social où son interaction définit son rapport à lui-même et aux autres.

## **1.2 Conception de l'identité raciale**

En reprenant les perspectives classiques de l'identité, il est possible d'observer la façon dont certains éléments entraînent une expérience marginalisante. En psychologie sociale, la théorie de l'identité sociale de Tajfel met en lumière qu'une identité sociale insatisfaite peut amener l'individu à quitter son groupe d'appartenance ou tenter de rendre la perception plus favorable (Hornsey, 2008; Licata, 2007). Cette théorie est pertinente lorsqu'il est question des thématiques liées aux stéréotypes, aux discriminations et au racisme (Licata, 2007 : p. 19). En effet, la perception de l'exogroupe peut être négative, menant ainsi à des préjugés, soit à des fausses croyances ou à des sentiments négatifs face à un groupe de personnes (Parrillo, 2007 : p. 78), entraînant de l'intolérance et de la déviance (Hogg *et al.*, 2017 : p. 572). La notion de déviance réfère aux constantes expériences de discrimination vécues par un groupe, créant une relation de pouvoir entre le groupe dominant et le groupe marginalisé (Parrillo, 2007 : p. 125, 147). Étrangère à l'endogroupe, la perception de l'exogroupe est souvent basée sur des informations limitées générant des jugements et de la généralisation (Parrillo, 2007 : p. 7). Les groupes marginalisés cherchent à redorer leur image en revalorisant ou en défendant son groupe d'appartenance (Hornsey, 2008; Licata, 2007).

La théorie de l'interactionnisme symbolique positionne quant à elle l'identité raciale comme l'accumulation de significations sociales sur soi, découlant de l'interaction entre les individus d'un même groupe d'appartenance et autrui (Wijeyesinghe *et al.*, 2012 : p. 17). Ces symboles sont entre autres reliés à la race et aux catégories raciales, qui évoluent en fonction de l'environnement dans lequel l'individu se trouve (Wijeyesinghe *et al.*, 2012 : p. 17). Le concept de *stigmat* d'Erving Goffman fait en sorte qu'une personne qu'on étiquette avec un stéréotype est perçue différemment (Stuber, Meyer et Link, 2008 : p.

351). Les expériences du stigmate comprennent des attitudes négatives et discriminatoires, offrant ainsi un traitement injuste tant dans les relations interpersonnelles que structurelles (Grasser et Jovanovic, 2022; Stuber *et al.*, 2008). Les deux théories précédentes sont ancrées dans les relations sociales contribuant à la construction de l'identité. Or, une incongruence peut occasionner des expériences négatives amenant à des identités marginalisées, dont l'identité raciale.

Pour cette étude, l'identité raciale est le terme privilégié, car son explication est construite entièrement sur les discussions raciales américaines. La littérature américaine utilise fréquemment l'expression *racial identity* (Brun et Cosquer, 2022 : p. 32) pour discuter de l'identité des communautés racisées. Loison-Charles et Martin-Breteau (2023) ont analysé la question de la traduction française des expressions américaines, liées à l'identité noire et une des solutions proposée est de « reconnaître l'intraduisibilité de certains termes [...] à cause de la consistance de leurs caractéristiques linguistiques et historiques [...] » (Loison-Charles *et al.*, 2023 : p. 11). Pour comprendre l'identité raciale, deux concepts doivent être examinés soit la race et l'intersectionnalité.

### Concept de la race

Avant de définir l'identité raciale, il faut situer le concept de la race. Concept souvent débattu et controversé (Davis, 2017 : p. 135), la race est largement dépendante de son contexte (Grier *et al.*, 2019 : p. 91). Aux États-Unis, la race, qui était autrefois perçue comme étant d'ordre biologique (Dein, 2006; Harrison, 1995), a progressivement évolué vers des définitions culturelles et sociales (Grier *et al.*, 2019 : p. 91). Selon Crockett (2021), la race repose sur un système de catégorisation dans lequel les individus ayant des caractéristiques physiques et socioculturelles semblables sont regroupés. Il énonce que la race : « sorts people and resources into a relatively stable global hierarchy that still has substantial heterogeneity within groups and varies considerably by place » (Crockett, 2021 : p. 3). L'auteur stipule que la race est un « acte fondamentalement politique » (Crockett, 2021 : p. 3, traduction libre). Dans l'ouvrage *Race in the Marketplace* (2019), les auteurs évoquent que la race est socialement construite, fluctue à travers le temps et est un outil de classification pour soi-même et les autres (Johnson *et al.*, 2019 : p. 157).

## Concept de l'intersectionnalité

Gopaldas et Fischer (2012), dans l'ouvrage *Gender, Culture, and Consumer Behavior*, définissent l'intersectionnalité comme étant « *the idea that each and every person is positioned in society at the intersection of multiple social axes [...]* » (Otnes *et al.*, 2012 : p. 393). L'intersectionnalité est la rencontre entre les structures et les catégories de l'identité sociale (Otnes *et al.*, 2012 : p. 395, 396). Les structures de l'identité sociale sont les dimensions sociales utilisées pour classer les individus : le sexe, la race, le statut et la classe sociale, le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, l'éducation, la culture et tant d'autres (Arsel, Crockett et Scott, 2022; Gopaldas, 2013; Gopaldas et DeRoy, 2015; Otnes *et al.*, 2012). Les catégories de l'identité sociale sont plus spécifiques, elles réfèrent à une classe particulière, par exemple une personne mariée, immigrante ou grande (Otnes *et al.*, 2012 : p. 395). Dans l'expérience courante, ces structures de l'identité sociale sont imbriquées l'une dans l'autre, de sorte qu'une personne peut coexister avec deux identités ou plus (Gopaldas *et al.*, 2015 : p. 334). Elles sont interdépendantes et mutuellement construites dans le système social (Otnes *et al.*, 2012 : p. 396, 397). Les catégories sociales sont dépendantes du contexte socioculturel duquel elles émergent (Otnes *et al.*, 2012 : p. 395, 396). Ces identités sociales placent l'individu dans une intersection où il est possible d'expérimenter à la fois les avantages et les inconvénients associés à une identité (Gopaldas *et al.*, 2015 : p. 334).

Le concept d'intersectionnalité est originaire du féminisme noire des États-Unis (Gopaldas, 2013 : p. 90). Plusieurs chercheurs, s'intéressent à l'absence de la représentation de la femme noire dans les mouvements sociaux et raciaux du 20<sup>e</sup> siècle (Gopaldas, 2013 : p. 90). Écartées des luttes sociales (mouvement américain des droits civiques et les mouvements féministes américains), les femmes noires cherchent à inclure leur réalité dans la compréhension des privilèges et des oppressions (Gopaldas, 2013 : p. 90). Elles revendiquent la considération de leurs enjeux qui se situent à l'intersection de la race et du genre. Popularisé par la juriste Kimberlé Crenshaw, ce concept examine comment la race et le genre interagissent dans la construction de l'expérience de la femme noire (Gopaldas *et al.*, 2015 : p. 334). L'intersectionnalité remet en question le mouvement féministe large, exception faite de l'expérience des femmes noires, pouvant

s'étendre aux réalités des femmes de couleur (Cerezo *et al.*, 2020 : p. 67, 68). Daniel Tatum (2017 : p. 94) définit ces personnes comme « tout groupe ayant été historiquement la cible de racisme en Amérique ». Cette définition comprend les personnes de descendance africaine, latine, asiatique, autochtone et autres (Tatum, 2017 : p. 94). Ces groupes dits minoritaires ont en commun cette perception de traitement inégal, des caractéristiques physiques ou culturelles particulières et ce sentiment d'appartenance à un groupe (Parrillo, 2007 : p. 15). L'intersectionnalité permet de mieux comprendre la relation entre les dynamiques raciales socioéconomiques, les enjeux de genre et le patriarcat vécus par les femmes racisées (Cerezo *et al.*, 2020 : p. 67, 68).

Du féminisme noir américain, le concept d'intersectionnalité s'est étendue à d'autres disciplines en sciences sociales (Amelina et Schäfer, 2020; Dy et Agwunobi, 2019; Gopaldas, 2013), où elle est associée aux relations de pouvoir (racisme, patriarcat, sexisme, etc.) et aux inégalités vécues par les groupes marginalisés (Veenstra, 2011 : p. 2). L'intersectionnalité met de l'avant la notion d'invisibilité intersectionnelle des groupes marginalisés (Cerezo *et al.*, 2020; Gopaldas *et al.*, 2015; Sidanius *et al.*, 2024). Théorisée par Valerie Purdie-Vaughns et Eibach (2008), l'intersectionnalité est l'invisibilité des membres dits atypiques des catégories sociales (Sidanius *et al.*, 2024 : p. 4). Autrement dit, elle prend ses racines dans le racisme, le sexisme, l'hétéronormativité et le capacitisme (Gopaldas *et al.*, 2015 : p. 335). Cette théorie cible les membres dominants des prototypes de groupe (hommes noirs, femmes blanches, etc.) et place derrière ceux subissant des discriminations particulières, par exemple les femmes noires (Sidanius *et al.*, 2024 : p. 4). Suivant cet exemple, à l'intersection de la race et du genre, les enjeux des femmes noires ont une faible visibilité, tant dans les médias que dans le milieu professionnel (Gopaldas *et al.*, 2015; Sidanius *et al.*, 2024). L'intersectionnalité vise à analyser les complexités de la société et l'expérience humaine à travers un prisme social et politique (Hill Collins et Bilge, 2016 : p. 2). Wijeyesinghe et Jones (2014) affirment que l'intersectionnalité, combinée au concept d'identité, expose la manière dont les individus construisent leurs expériences personnelles à l'intérieur des groupes sociaux. Ce concept met de l'avant tous les aspects intersectionnels que possède un même individu ; plusieurs expériences sociales appellent à l'assimilation simultanée de diverses identités (Mitchell *et al.*, 2014 : p. 12). Les auteurs illustrent le tout en utilisant l'exemple de l'expérience des étudiants

homosexuels : à l'intérieur de ce groupe ayant une identité sociale spécifique, il y a une cohabitation de plusieurs microréalités, venant complexifier leur identité (Mitchell *et al.*, 2014 : p. 12). Également, Wijeyesinghe et Jones (2014 : p. 12) amènent l'élément de saillance, où une identité peut être plus dominante qu'une autre, limitant ainsi la visibilité des autres structures de l'identité sociale. Certaines de ces structures peuvent amplifier les privilèges ou les oppressions d'une personne telle qu'un homme blanc, privilégié et gai, s'identifiant davantage à son orientation sexuelle, mais oubliant la position favorable de ses autres structures (Mitchell *et al.*, 2014 : p. 15). L'intersectionnalité rappelle qu'un individu détient de multiples identités qui sont comprises à l'intérieur de groupes où coexistent des dynamiques de pouvoir, de privilèges et d'oppressions (Mitchell *et al.*, 2014 : p. 16). Autrement dit, « an intersectional perspective forms a foundation for understanding the interconnections between systems of power and privilege in which personal narratives related to identity develop, evolve, and are understood » (Mitchell *et al.*, 2014 : p. 11). Hill Collins et Bilge (2016) utilisent le terme identité politique, désigné comme un ensemble de projets politiques découlant de la réalisation des conditions de vie communes de plusieurs individus, dans les systèmes de pouvoir (Hill Collins *et al.*, 2016 : p. 116).

### Concept de l'identité raciale

L'identité raciale réside dans des contextes social, culturel et historique, qui sont changeants et fluides, le tout en suivant les dynamiques de transformation de la société. La compréhension des dynamiques dans lesquelles navigue la race pose les bases pour bien comprendre l'identité raciale. Dans une réalité américaine, les multiples groupes ethniques font face à des comportements discriminatoires, mais ceux vécus par les Afro-Américains sont distincts (Sellers *et al.*, 1998 : p.18). Sellers et ses collègues (1998) énoncent que les Afro-Américains n'ont pas pu choisir entre l'appropriation de la culture américaine et la conservation de leur héritage culturel, cela leur a été imposé. En effet, leur identité raciale est collée à l'histoire américaine : enracinée dans la Constitution et le passé esclavagiste, cette communauté était légalement catégorisée comme une propriété (Sellers *et al.*, 1998 : p. 18). Wijeyesinghe et Jackson (2012), avec la collaboration de

nombreux auteurs, ont conceptualisé l'identité raciale à travers l'intersectionnalité. En effet, les chercheurs mentionnent :

Intersectionality emphasizes that identity development in one area (race in the case of New Perspective) cannot be viewed as occurring outside of, or separate from the developmental processes of other social identities (such as gender, class, sexual orientation, and religious/faith tradition) within individual [...] Viewed from an intersectional perspective, racial identity is seen as complex and holistic, influenced by specific historical and social contexts, and framed by the dynamics of social power and privilege. (Wijeyesinghe *et al.*, 2012 : p. 3)

Dans une perspective intersectionnelle, le développement de l'identité raciale ne peut être isolé ou interprété seul sans prendre en compte le rôle des autres identités sociales (Renn, 2012 : p. 24). En sociologie, l'identité raciale est examinée à l'aide des significations associées à l'appartenance à des catégories sociales (Renn, 2012 : p. 11) et aux mécanismes agissant sur les individus lorsqu'ils prennent conscience de leur statut racial (Wijeyesinghe *et al.*, 2012 : p. 17). Cette discipline lie l'identité raciale aux enjeux d'accessibilité et de disparités sociales (Wijeyesinghe *et al.*, 2012 : p. 17). Il existe plusieurs théories abordant les enjeux de la race (Davis, 2017 : p. 136), dont la théorie de la formation raciale de Omi et Winant (Feagin et Elias, 2013) et la théorie critique de la race (TCR), ou *critical race theory* (Davis, 2017; Poole *et al.*, 2020). La première stipule que la race est sociohistorique et construite à travers des significations sociales, continuellement transformées par les enjeux politiques (Feagin *et al.*, 2013 : p. 933). À première vue semblable à la théorie de la formation raciale, la TCR stipule que la race a un statut contextuel, instable et malléable où elle dépasse les distinctions phénotypiques et repose essentiellement sur des bases historiques sociales, économiques et politiques (Ray, 2022 : p. 4). Dans le cadre de cette recherche, la théorie critique de la race sera privilégiée.

#### *Contribution de la théorie critique de la race*

La TCR prend racine dans les études juridiques américaines, où sont contestées les positions soi-disant objectives et neutres de la loi et qui ont pour effet de normaliser la reproduction d'inégalités structurelles (Grier et Poole, 2020 : p. 1196). Utilisée dans plusieurs disciplines en sciences sociales, la TCR examine la relation entre la race, le racisme et le pouvoir (Davis, 2017; Mitchell, 2020). Ray (2022), dans son ouvrage *On*

*Critical Race Theory*, réitère que la race est une construction sociale, que le racisme est avant tout structurel et que la vie sociale est fondée d'identités qui s'entrecroisent. La TCR s'oppose à toutes définitions biologiques de la race (Davis, 2017; Ray, 2022) et porte davantage attention à son caractère institutionnel (Sleeter, 2017 : p. 3). Il existe de nombreux principes liés à la TCR, et les suivants seront explorés : la justice sociale, l'intersectionnalité (Grier *et al.*, 2020; Poole *et al.*, 2020) et le savoir expérientiel (Lanctôt et Gaudreault-DesBiens, 2021).

Premièrement, la justice sociale est un engagement fondamental en TCR, car cette théorie lutte à l'élimination de toutes formes de disparités sociales (Poole *et al.*, 2020 : p. 129). Elle est en faveur d'une transformation radicale des structures de pouvoir actuels pour laisser place à un système plus juste et égalitaire (Grier *et al.*, 2020 : p. 1199). Deuxièmement, l'intersectionnalité évoque la dynamique intersectionnelle entre les identités sociales et les pratiques structurelles et systémiques oppressives (Kolivoski, 2022 : p. 136). La race et le racisme sont abordés à leurs intersections (Grier *et al.*, 2020 : p. 1197), et ces deux concepts ne sont pas isolés : ils sont imbriqués dans d'autres formes d'oppression telles que le sexisme, le classicisme et l'homophobie (Poole *et al.*, 2020 : p. 132). Le chevauchement de ces identités sociales rappelle que le tout est fluide, y compris l'expérience des privilèges et des oppressions (Poole *et al.*, 2020 : p. 132). Finalement, le savoir expérientiel s'attarde sur l'expérience vécue par les groupes marginalisés (Grier *et al.*, 2020; Poole *et al.*, 2020). Les récits personnels, les biographies et tout narratif illuminant le vécu des personnes de couleur servent à légitimer leur rôles de productrices de connaissances (Grier *et al.*, 2020 : p. 1198).

Dans l'article *Operationalizing Critical Race Theory in the Marketplace* (2020), les chercheurs ont analysé la relation entre le marché et le consommateur en utilisant la lentille théorique de la TCR. Historiquement aux États-Unis, le marché repose sur une construction et distribution inégale et discriminatoire des ressources, justifiant le pouvoir et le privilège du groupe dominant (Poole *et al.*, 2020 : p. 127). Avec les transformations sociales, ces bases sont diluées dans les logiques du marché. En marketing, cela se traduit par des stratégies discriminatoires telles que le profilage des consommateurs ou le marketing ciblé :

These strategies illustrate how race remains an essential marketing tool and key site of hierarchy in the global marketplace (Johnson, Thomas, and Grier, 2017), as race itself is commodified and served up as a unique selling proposition, often to the detriment of producers and consumers (Crockett, 2008). (Poole *et al.*, 2020 : p. 127)

Ces chercheurs avancent qu'il y a une absence de perspective critique en marketing reliée à la race, malgré les contributions de théories telles que la *Consumer Culture Theory* (CCT) (Poole *et al.*, 2020 : p. 127). Améliorer l'expérience des consommateurs racisés, nécessite de se questionner sur l'influence du pouvoir, du privilège et de l'oppression dans le domaine du marketing (Poole *et al.*, 2020 : p. 127). En se questionnant sur ses rapports, l'article suggère qu'il serait possible de développer un cadre littéraire favorisant l'inclusivité, l'équité et la justice (Poole *et al.*, 2020 : p. 127).

En reprenant les trois principes précédents, les auteurs décortiquent la perspective traditionnelle utilisée dans le marché et offrent une perspective transformative. La justice sociale en marketing, c'est l'aspect juste et équitable lié aux procédures, aux pratiques et aux distributions (Poole *et al.*, 2020 : p. 127). Généralement, ce principe est associé à des tactiques de marketing positives et valeurs morales où les auteurs utilisent l'exemple d'entreprise cherchant à redorer leur image à la suite d'une polémique raciale envers ses employés. (Poole *et al.*, 2020 : p. 127). La perspective traditionnelle isole ces situations discriminatoires plutôt que de suggérer des actions concrètes pour démanteler la structure oppressive globale dans lesquelles elles prennent place (Poole *et al.*, 2020 : p. 127). Sur le plan de l'intersectionnalité, les auteurs ramènent l'aspect du marché conceptualisant l'identité d'un point vue unidimensionnel en séparant l'expérience raciale des autres expériences sociales (Poole *et al.*, 2020 : p. 132). Or, cette vision traditionnelle est réductrice, car elle ne prend pas en compte la réalité intersectionnelle des individus, créant diverses expériences sur le marché. Selon les auteurs, le marketing doit privilégier des méthodes « that capture the interdependence of identity coordinates and produce findings that more closely illustrate the lived experience of consumers » (Poole *et al.*, 2020 : p. 133). Pour ce qui est du savoir expérientiel, la perspective transformative de la TCR dénonce l'angle privilégié de la production de connaissances du point de vue académique (Poole *et al.*, 2020 : p. 131). Pour cette perspective, il est important de valoriser les connaissances des individus marginalisés (Poole *et al.*, 2020 : p. 131). En effet, en marketing, l'expérience réelle est souvent collectée à travers des méthodes telles que

l'observation, l'ethnographie ou encore l'étude de cas (Poole *et al.*, 2020 : p. 131). Ces méthodologies favorisent l'insertion de la subjectivité et la compréhension des subtilités de l'expérience du consommateur (Poole *et al.*, 2020 : p. 131). Or, malgré ces approches, peu d'entre elles sont orientées vers une analyse soutenue de la race et d'autres dynamiques institutionnelles permettant de mieux décortiquer la relation entre le pouvoir et le marché (Poole *et al.*, 2020 : p. 131). Les auteurs avancent que le couvert de neutralité du marché n'aide pas à inclure les aspects raciaux dans le processus décisionnel en marketing (Poole *et al.*, 2020 : p. 131).

En CCT et en marketing, la littérature aborde souvent une seule dimension de l'identité sociale (Gopaldas *et al.*, 2015 : p. 335) Précédemment détaillé, les structures de l'identité sociale ne sont pas seulement unidimensionnels, mais intersectionnels (Arsel *et al.*, 2022; Gopaldas *et al.*, 2015; Rummens, 2003). Gopaldas et DeRoy (2015) avancent que les résultats de l'approche unidimensionnelle sont souvent primaires et superficiels, contrairement à l'approche intersectionnelle, qui permet des ouvertures plus inclusives et détaillées. Les travaux de Bristor and Fischer (1995) et de Gopaldas et Fischer (2012) soulignent l'importance d'étudier d'autres structures sociales en relation avec le genre, pour ne pas favoriser une seule perspective intersectionnelle, c'est-à-dire homme ou femme, jeune, mince, blanc et hétérosexuel (cités dans Gopaldas *et al.*, 2015 : p. 335). Également, Crockett et ses collègues (2011) se sont questionnés sur le déséquilibre entre les consommateurs non marqués (par exemple des jeunes, des personnes minces ou des hommes) et ceux marqués (par exemple des aînés, des personnes en surpoids ou des femmes) (cité dans Gopaldas *et al.*, 2015 : p. 335). Cet article marque l'utilisation du concept d'intersectionnalité en marketing à une époque où il n'était pas souvent employé dans sa réelle nature, soit celle de démystifier les inégalités (Rosa-Salas et Sobande, 2022 : p. 182). L'intersectionnalité est articulé de manière vaste, où elle est souvent annexée à des théories et à des recherches similaires (Gopaldas *et al.*, 2015; Otnes *et al.*, 2012; Rosa-Salas *et al.*, 2022). En effet, nombreux sont les articles reprenant les idées de l'intersectionnalité sans s'appuyer sur les fondements du concept en tant que tel (Gopaldas *et al.*, 2015; Rosa-Salas *et al.*, 2022). Ahir Gopaldas (2013; 2015; 2009; 2012) a grandement contribué à l'intégration de l'intersectionnalité en CCT. Pour le chercheur,

l'intersectionnalité est un paradigme qu'il définit comme le stade de maturation des idées permettant d'élaborer et de stimuler des théories (Gopaldas, 2010 : p. 656).

En CCT, la consommation est influencée par les structures des identités sociales (Otnes *et al.*, 2012 : p. 399). Les individus sont exposés à des représentations visuelles qui viennent influencer leur perception (Gopaldas *et al.*, 2015 : p. 333). De ce fait pour les auteurs utiliser une approche intersectionnelle en marketing a plusieurs avantages ; cela favorise l'hétérogénéité des images visuelles, aide à reconnaître les dynamiques de privilèges et d'oppression, expose l'invisibilité intersectionnelle et les représentations négatives des groupes marginalisés et soutient des avenues de recherche plus radicales et détaillées (Gopaldas *et al.*, 2015 : p. 356). Gopaldas (2013) apporte l'intersectionnalité dans les enjeux de diversité en marketing, où il est de plus en plus important de visibiliser les consommateurs marginalisés. Or, souvent, ces efforts de diversité visent une seule structure sociale à la fois (Gopaldas, 2013 : p. 93). Gopaldas soulève le constat suivant : « Brands that are already sensitive to multiple axes of diversity can go a step further by including multiplicatively oppressed groups. » (Gopaldas, 2013 : p. 93).

Poussant les réflexions sur les enjeux de diversité, Arsel, Crockett et Scott (2022) énoncent que la recherche sur les consommateurs s'intéresse de plus en plus à la notion d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). L'équité représente l'aspect de justice en lien avec les opportunités et résultats, la diversité indique les caractéristiques physiques et socioculturelles des individus et l'inclusion désigne l'appartenance et l'intégration de groupes. (Arsel *et al.*, 2022). Les auteurs schématisent l'EDI à travers quatre axes d'orientation symbolisant les structures sociales : le genre, l'âge et le corps, suivi de la race et l'ethnicité, la classe sociale et le statut social et finalement la religion et l'identité culturelle (Arsel *et al.*, 2022 : p. 920). Ces axes ne sont pas indépendants (Rummens, 2003 : p. 2), mais compris à l'intérieur d'un système conversant entre deux segments (Arsel *et al.*, 2022 : p. 920) : *Marketplace Structure Stigma, Consumer Vulnerability* évoque l'équité ou la disparité sociale, et *Consumer identity and agency, mobilization and autonomy*, les questions identitaires liées aux pratiques quotidiennes (Arsel *et al.*, 2022 : p. 920). C'est l'illustration d'un dialogue pouvant conduire vers un marché favorisant l'égalité ou l'oppression (Arsel *et al.*, 2022 : p. 920).

Bien que l'article de Arsel, Crockett et Scott (2022) démontre une littérature non exhaustive de la relation entre l'identité des consommateurs et les axes d'orientation, il dénote une absence importante d'études actuelles sur la relation intersectionnelle des axes et l'influence sur le marché (Arsel *et al.*, 2022 : p. 927; Rummens, 2003). C'est notamment le cas des notions de non-binarité et de changement de sexe et les interrogations sur l'appropriation culturelle, comme pistes de réflexion à approfondir (Arsel *et al.*, 2022 : p. 927-929). Par ailleurs, Rose-Salas et Sobande (2022 : p. 182) apportent des nuances en affirmant que le concept d'intersectionnalité est utilisé en marketing de manière simpliste, où sa valeur est davantage cadrée dans son travail de justice sociale et moins sur une réelle critique des structures oppressives. En effet, la discipline a tendance à voir l'intersectionnalité comme une théorie de l'identité, en oubliant que : « Such a framing conceptualizes identities as bounded, quantified entities as opposed to “fluid and changing, always in the process of creating and being created by dynamics of power” » (Rosa-Salas *et al.*, 2022 : p. 183). Les auteurs critiquent la position du marketing, davantage centrée sur les intérêts commerciaux et de consommation et non sur les fondements sur lesquels ils reposent, soit des idéaux dits capitalistes raciaux et genrés (Rosa-Salas *et al.*, 2022 : p. 184).

### **1.3 Conception de l'identité entrepreneuriale**

Wang, Ogilvie et Richardson (2021) définissent l'entrepreneuriat de la manière suivante : « *the process of identifying, evaluating, pursuing opportunities and creating new variations (products, service, or values) through entrepreneurs' creatively mobilizing and capitalizing resources in different geographic context* » (Wang *et al.*, 2021 : p. 2) . De ce fait, les entrepreneurs ont une volonté d'innovation en cherchant à amener de la valeur et des changements significatifs dans le marché (Bujor et Avasilcai, 2016; Wang *et al.*, 2021). De cette mise en contexte, l'identité entrepreneuriale guide les actions, les décisions et les motivations des entrepreneurs à travers des réalités sociales et économiques variées (Radu-Lefebvre *et al.*, 2021 : p. 1550). La construction de l'identité entrepreneuriale dépend fortement des actions entreprises, où celles-ci doivent concorder avec les attentes du marché, tout en se différenciant des concurrents (van Merriënboer, Verver et Radu-Lefebvre, 2023 : p. 4). Cette identité contribue au sentiment

d'appartenance, à la légitimité des entrepreneurs, à une comparaison sociale positive et à un meilleur accès aux ressources (Radu-Lefebvre *et al.*, 2021; van Merriënboer *et al.*, 2023). Cette identité est dynamique et complexe, car elle dépend du contexte social et des transformations individuelles de l'entrepreneur, où cohabitent diverses microidentités (Stevenson *et al.*, 2023; Zainuddin, Tasnim et Mukhtar, 2022).

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'identité entrepreneuriale, dont la passion et l'authenticité. La passion est définie « *as a meaningful engagement experience with an activity that is congruent to the person's identity* » (Zainuddin *et al.*, 2022 : p. 192). Relevante de l'émotion, cette passion est favorable au développement de la motivation, de l'engagement, du bien-être et du dévouement à la tâche de l'entrepreneur (Stevenson *et al.*, 2023; Zainuddin *et al.*, 2022). La passion est corrélée à l'identité entrepreneuriale : si elle est élevée, la passion le également, ce qui reflète un sentiment d'autonomie chez l'entrepreneur (Stevenson *et al.*, 2023 : p. 202). Pour sa part, l'authenticité, l'idée d'être fidèle à soi-même, c'est être sincère et honnête, où il y a une volonté à se comprendre réellement (Lewis, 2011; van Merriënboer *et al.*, 2023). Agir de manière authentique c'est une combinaison d'une perspective interne et d'une perspective externe : interne, car l'individu communique une perception de soi à travers sa personnalité et ses compétences, et externe puisque la société attache à l'individu des identifications sociales multiples (Lewis, 2011 : p. 253). Chez l'entrepreneur, l'authenticité contribue à leur légitimité, à gagner la confiance des autres et à attirer l'appréciation d'autrui (van Merriënboer *et al.*, 2023 : p. 5). En usant d'un discours vrai, cela permet à l'entrepreneur de se rapprocher le plus possible de son identité personnelle (van Merriënboer *et al.*, 2023 : p. 5). C'est aussi l'importance des mécanismes d'impression aidant l'entrepreneur à présenter efficacement son authenticité aux autres (van Merriënboer *et al.*, 2023 : p. 5).

La littérature portant sur l'entrepreneuriat et l'intersectionnalité est récente (Dy *et al.*, 2019; Romero et Valdez, 2016; Wang *et al.*, 2021). Selon Dy et Agwunobi (2019), les entrepreneurs évoluent à l'intérieur d'un contexte social qui est bien plus qu'un lieu de croissance économique, mais également un conteneur de :

Multiple social hierarchies for example, those of gender, race/ethnicity, and social class, among others operate simultaneously, albeit to different degrees at different times, enabling and

constraining behaviour through the unequal distribution of power, influence, material and cultural resources, and their accrual over the life course. (Dy *et al.*, 2019 : p. 1729)

En d'autres mots, cette hiérarchie sociale révèle des inégalités pour les entrepreneurs ne bénéficiant pas de privilèges. En effet, les recherches en entrepreneuriat isolent souvent le contexte social, suggérant que le comportement des entrepreneurs est indépendant de celui-ci (Dy *et al.*, 2019 : p. 1731). Également, un autre enjeu récurrent est l'analyse à partir d'un seul axe social tel que l'étude d'entrepreneurs ethniques ou des femmes entrepreneures (Jennings et Brush, 2013; Romero *et al.*, 2016). Cela a pour effet de limiter les connaissances sur la réalités des entrepreneurs sous-représentés (Dy *et al.*, 2019 : p. 1731).

Le chercheur David Crockett a contribué à la question des inégalités dans le marché avec la rédaction de son article *Racial Oppression and Racial Projects in Consumer Markets: A Racial Formation Theory Approach* (2021). L'article articule qu'en Amérique du Nord, la race et l'ethnicité sont transformées en capital culturel, social et économique autour desquels des stratégies inégalitaires ont été construites (Crockett, 2021 : p. 1). Ces inégalités raciales et ethniques, vécues par les consommateurs, causent de la discrimination ciblée et des traitements injustes, comme le profilage racial (Crockett, 2021 : p. 1). Pour expliquer le phénomène, la recherche en marketing s'est souvent appuyée sur les préjugés, les stéréotypes et les attitudes raciales négatives (Crockett, 2021 : p. 1). Pour Crockett, ces justifications sont limitées, car elles ne prennent pas en compte les bases socio-historiques inégales du système de distribution, favorisant l'oppression raciale (Crockett, 2021 : p. 4). Le chercheur qualifie l'oppression raciale de racisme œuvrant dans les attitudes relationnelles et le système de pouvoir, dans lequel se déroule la distribution des ressources (Crockett, 2021 : p. 3). Crockett utilise l'exemple des plateformes de covoiturage Lyft et Uber : d'apparence racialement neutre, elles semblent exemptées de la discrimination raciale que vivait les chauffeurs de taxi dans les covoiturages traditionnelles (Crockett, 2021 : p. 4). Toutefois, les recherches ont démontré que, dans certains contextes, les chauffeurs noirs de Lyft et Uber, payaient plus de taxes que les chauffeurs blancs, phénomène appelé *black tax* (Crockett, 2021 : p. 4). Ce phénomène se produit en raison de l'algorithme. En fonction des cartes routières des chauffeurs, l'algorithme décèle les intersections des quartiers défavorisés, permettant de

manipuler la fixation du prix des plateformes (Crockett, 2021 : p. 5). Pour l'auteur, il faut approfondir la question à savoir de quelles façons le marketing peut contrecarrer ces pratiques soi-disant racialement neutres (prix, développement de produits etc.), puisque ces pratiques de distribution des ressources cherchent tantôt à diminuer l'oppression raciale, tantôt à la raffermir (Crockett, 2021 : p. 5).

#### **1.4 Problématique de recherche**

La relation entre l'identité raciale et l'identité entrepreneuriale a peu été étudiée dans la littérature (Bruton *et al.*, 2023; van Merriënboer *et al.*, 2023; Wang *et al.*, 2021). Plusieurs études ont favorisé la dimension de l'ethnicité en relation avec l'entrepreneuriat (Aldrich et Waldinger, 1990; Romero *et al.*, 2016; van Merriënboer *et al.*, 2023) puisqu'elle s'intéresse à la culture et l'histoire commune des individus (Aldrich *et al.*, 1990; Romero *et al.*, 2016). Selon Bruton, Lewis et leurs collègues (2023), la littérature en entrepreneuriat suppose que les mécanismes de développement des entrepreneurs sont similaires pour chacun d'entre eux, malgré les signes démontrant des différences entre les groupes dominants et marginalisés (Bruton *et al.*, 2023 : p. 494). En effet, l'entrepreneuriat opère à l'intérieur du contexte social où il est possible d'y retrouver des dynamiques raciales et oppressives créant des expériences différentes chez les entrepreneurs racisés (Bruton *et al.*, 2023 : p. 492). Van Merriënboer et Verver (2023 : p. 3) signalent que cette réalité est cadrée dans la neutralité raciale où se sont produits, historiquement, un renforcement et une normalisation d'un profil type, soit l'entrepreneur blanc. Cette normalisation a nuit à la considération des enjeux vécus par les entrepreneurs racisés, par exemple, un afro-américain a plus de difficulté à recevoir du financement pour la même idée qu'un homme blanc (van Merriënboer *et al.*, 2023 : p. 3).

Quelques auteurs explorent la relation entre l'identité raciale et entrepreneuriale. White (2018 : p. 287) soulève que le statut marginal des entrepreneurs minoritaires peut intensifier les risques financiers, sociaux et psychologiques liés à l'entrepreneuriat. Les auteurs Giazitzoglu et Korede (2023 : p. 1), se sont penchés sur le cas de l'identité des entrepreneurs africains, noirs et immigrants du Royaume-Uni, en employant le concept de *work identity* qui réfère aux multiples identités de ces entrepreneurs. Ils avancent que ces entrepreneurs façonnent leur présentation d'eux-même pour contrer les désavantages

structurels rencontrés, dont la crédibilité (Giazitzoglu *et al.*, 2023 : p. 1, 2). Pour Wangs et ses collègues (2021 : p. 2), ils s'intéressent aux liens entre la race, l'ethnicité et l'entrepreneuriat culturel et artistique auprès des communautés défavorisées . Ils notent que les minorités ethniques et les femmes sont souvent absentes du discours entrepreneurial, en raison de leurs réalités socioéconomiques (chômage, pauvreté et ressources limitées) (Wang *et al.*, 2021 : p. 2). Ils illustrent que la combinaison de la portée sociale avec l'économie permet à ces entrepreneurs culturels et artistiques d'être des acteurs de changement local (Wang *et al.*, 2021 : p. 2). Quant à Jones (2017), il s'intéresse au discours restrictif sur l'entrepreneuriat noir dans lequel ces entreprises « are not profitable, not sustainable, not up to par in regard to quality, and not supported by the black community or by other races and ethnicities. » (Jones, 2017 : p. 320). De ce fait, son étude vise à démontrer que les entreprises détenues par les personnes noires doivent constamment défendre leur existence à l'intérieur d'un système discriminatoire (Jones, 2017 : p. 325).

Somme toute, cette brève présentation de la littérature évoque que les entrepreneurs racisés vivent des expériences différentes des entrepreneurs non racisés (van Merriënboer *et al.*, 2023 : p. 3). Les auteurs van Merriënboer et Verver (2023) résument ces diverses expériences de racisme vécues par les communautés racisées de la façon suivante :

We label these collective experiences of racial minority entrepreneurs as lived experiences of othering, with othering characterised as the experience of being objectified and seen as the “Other” based on group characteristics whilst individual complexities and subjectivities are ignored by those enacting othering (Dervin, 2012). Experiences of othering not only generate negative emotions in those who experience it but also inflict financial costs upon racial minority entrepreneurs (Zubair and Brzozowski, 2018; Nkrumah, 2022). (van Merriënboer *et al.*, 2023 : p. 3)

Au même titre, la race n'est souvent pas la seule identité avec laquelle les entrepreneurs sont confrontés. Dans une perspective interactionnelle, toutes ces structures sociales ont leur bagage d'inégalités renvoyant à une expérience entrepreneuriale plus complexe (van Merriënboer *et al.*, 2023 : p. 4).

De ce constat, l'étude de ce mémoire vise à répondre à la question suivante : comment se construit l'identité raciale des entrepreneurs issus de la communauté noire? Ainsi, l'utilisation d'une lentille théorique en CCT est pertinente, car cette théorie se concentre

sur les interactions entre la culture, les consommateurs et le marché. Or, en CCT les efforts sont davantage concentrés sur la construction de l'identité des consommateurs et moins sur l'identité des entrepreneurs. De ce fait, cette recherche s'intéresse à savoir comment les entrepreneurs issus de la communauté noire se définissent et réclament leur identité. Plus concrètement, le contexte de l'étude porte sur la construction identitaire particulière des cofondateurs de l'entreprise Never Was Average.



## Chapitre 2 – Méthodologie

### 2.1 Contexte de l'étude

Les fondateurs de Never Was Average (NWA) sont Harry Julmice, chef de l'entreprise, et Joanna Chevalier, directrice de création exécutive. Dans une vision intersectionnelle, ce sont un homme et une femme, jeunes, noirs, montréalais et entrepreneurs. Située à Villeray, c'est une entreprise qui crée des liens avec les individus autour de la culture et de la créativité. NWA a une structure bidimensionnelle : un segment de ventre centré sur les entreprises (business to business – B2B), et un autre centré sur les consommateurs (business to consumer – B2C). Le premier segment est composé de formations pour les entreprises et les professionnels cherchant à être socialement responsables. Les entrepreneurs sensibilisent ces acteurs à orienter leurs efforts et engagements vers des initiatives en EDI. Les cofondateurs conceptualisent leurs contenus en favorisant une approche centrée sur la communauté et une reconstruction plus inclusive des pratiques culturelles et créatives. Cela se traduit entre autres par des études de marché, la mise en place de stratégies en EDI, ou encore des programmes de développement des compétences. Ils ont bâti leur clientèle grâce au référencement et au bouche-à-oreille et utilisent présentement la méthode de prospection, soit une technique cherchant à cibler des clients potentiels. Le deuxième segment comprend la production de récits et d'expériences culturelles authentiques et pertinents pour leur public varié. Ces productions comprennent des projets et expositions artistiques, de l'art public, des expériences de conversation et de production de contenu (photos, vidéos, courts métrages, balados). Cette entreprise contribue à l'engagement social de diverses organisations en soulevant l'importance de connecter avec les communautés racisées à travers la culture.

NWA est un contexte pertinent pour cette étude, car c'est l'évolution du processus entrepreneurial de deux personnes issues de la communauté noire. En ajoutant les notions de créativité et de culture, les cofondateurs ont un développement identitaire entrepreneurial qui se distingue de leurs pairs dans l'industrie. Ce développement opère dans divers contextes venant redéfinir leur identité entrepreneuriale. Ce processus est exploré en quatre phases : la première phase c'est l'entrée dans le marché entrepreneurial

et les trois dernières phases l'exploration de collaboration avec une entité culturelle, une entité commerciale et une entité communautaire. L'entrée dans le marché et les collaborations avec l'entité culturelle et l'entité commerciale ont été racontées à travers des entrevues avec les cofondateurs. La dernière collaboration avec l'entité communautaire a fait l'objet d'une étude de cas. Elle porte sur l'évènement Conversations Noires qui est un partenariat entre la Table ronde du Mois de l'histoire des Noirs et NWA. Organisation sans but lucratif, la Table du mois de l'Histoire des Noirs a été créée pour promouvoir l'histoire des communautés noires à travers des activités, dont l'initiative Conversations Noires. L'évènement consiste en des panels de discussions et des ateliers regroupant plusieurs acteurs issus des communautés noirs du Québec, dans une volonté de partager leurs expériences et leurs expertises. L'implication de NWA découle de la première édition, lors de laquelle Joanna Chevalier était panéliste. Suivant plusieurs échanges, la Table ronde du Mois de l'histoire des Noirs a confié le mandat à NWA, en 2020, de produire l'évènement. Depuis, l'entreprise se charge de son contenu, de la production, de la conception et de la direction artistique de l'initiative. Dans le cadre de cette étude, l'édition 2023 ayant pour thème *l'Imagination*, sera analysée. Cette édition marque le retour en présentiel de l'évènement, créant un engouement intéressant.

### Particularités de Never Was Average

Harry Julmice et Joanna Chevalier nomment leur entreprise de la manière suivante : a *community-based creative production company*, se traduisant en une compagnie de production créative axée sur la communauté. Selon Harry Julmice, cette désignation comporte trois volets : la philosophie, l'approche de production et l'impact sur la communauté. La philosophie de NWA c'est l'engagement des cofondateurs envers la communauté. C'est à travers les conversations avec la communauté, qu'ils s'informent sur leur réalité et leur intérêt, venant inspirer et influencer les projets de l'entreprise. S'en suit l'approche de production, qui réside dans la collaboration. Les entrepreneurs encouragent et invitent les artistes, les créateurs et divers professionnels à participer à la production de leurs initiatives. Quant à l'impact sur la communauté, l'intention c'est de contribuer à l'émancipation de celle-ci. Le choix des projets est animé par cette volonté d'avoir un impact sur la communauté. Somme toute, pour les deux entrepreneurs, la

communauté est un élément majeur à la construction de leur entreprise ce qui se répercute sur leur identité entrepreneuriale. C'est une inspiration, une alliée de production et l'intention derrière leurs multiples projets. Cette notion de la communauté sera plus longuement examinée dans l'analyse.

### *Valeurs*

Bien que la notion de communauté soit centrale à la philosophie et aux actions de NWA, il existe d'autres valeurs importantes, dont l'intentionnalité, la créativité, l'inclusion, le bien-être et la liberté. Dans les prochains paragraphes, la créativité, l'inclusion et l'intentionnalité seront explorées plus en profondeur.

La créativité est l'outil privilégié par NWA pour communiquer ses projets et sa vision et inciter au changement. C'est l'outil utilisé par les entrepreneurs pour répondre à leur mission et insuffler une authenticité et une émotivité. L'esthétique visuelle est un élément d'importance pour les entrepreneurs, car elle transmet au public une histoire réelle. Grâce à un photographe toujours présent, les moments de discussions, de réactions et d'émotions des participants sont capturés dans la plus grande authenticité, afin de représenter de vrais moments avec des visages du quotidien. Ces images créent un sentiment d'appartenance et de familiarité. En effet, l'utilisation de visuels colorés permettant de saisir les émotions des participants suscite la curiosité du public. La créativité c'est également une façon d'archiver. Archiver des photos sur lesquelles des personnes racisées s'amuse, échangent et s'écoutent, c'est l'histoire. Ces images sont des témoignages de représentation positive des personnes marginalisées que les générations futures pourront revisiter. Ultimement, l'esthétique visuelle aide à vendre ou à promouvoir un produit. En ciblant des images en couleurs et différents visages, Harry Julmice et Joanna Chevalier développent l'intérêt des consommateurs cherchant des espaces où des communautés s'apparentant à leur identité sont présentes. Leur processus de création est un rappel de cette liberté totale d'être propriétaire d'une entreprise. C'est construire et promouvoir des projets alignés à leurs valeurs et celles de la communauté.

Au-delà de la visibilité existe l'importance de ne pas travailler seul, mais d'inclure les autres. Bouger en unité, en un seul groupe, créer de l'accès pour les autres membres de la

communauté : c'est la définition de l'inclusion pour Harry Julmice. À travers leurs projets, les partenaires font toujours appel à d'autres personnes puisque collaborer, partager les connaissances ainsi que créer une approche inclusive et des occasions, c'est essentiel pour NWA. Pour les créateurs, c'est indispensable pour générer un impact social.

Finalement, l'intentionnalité est perceptible dans le déploiement marketing et visuel de l'entreprise. Un événement pour tous avec les personnes noires au cœur de la narration, c'est intentionnel, mentionne Joanna Chevalier. NWA est un espace sécuritaire pour les individus marginalisés où il existe cette volonté artistique et visuelle de mettre des visages de la diversité en premier plan. En général, la directrice exécutive note qu'il y a une plus grande représentation de personnes dites « blanches » dans les campagnes promotionnelles, n'empêchant pas les personnes racisées de s'associer ou de se retrouver dans le narratif véhiculé. Même si elles ne sont pas autant représentées visuellement, elles restent tout de même consommatrices par choix ou obligation. De ce fait, l'inverse reste applicable : placer les personnes de couleur de l'avant ne veut pas dire que ce n'est pas accessible à tout le monde. Il suffit de permuter l'approche courante pour prioriser les visages de personnes racisées que tous voient au quotidien, mais un peu moins sur leurs écrans.

### *Parcours atypique des cofondateurs*

Pour le cofondateur, le fait d'être créatif et d'œuvrer dans le domaine culturel n'était pas prévu. Même son de cloche du côté de la cofondatrice, pour qui la mode était la première passion. À de nombreuses reprises durant l'entrevue, le duo a formulé les déclarations suivantes : « Pour moi, c'est par accident [...] ce n'est pas quelque chose que j'avais prévu, d'être créatif... ». « Je ne savais même pas qu'il y avait des services que tu pouvais aller chercher... » « Je n'ai jamais fait ça, mais ça doit être intéressant. » « On n'est pas censés être là... » Tous ces exemples ont un point commun, soit le caractère imprévu et inconnu de la chose. Ce qu'il est possible de comprendre c'est que si les deux entrepreneurs ont une idée, ils l'exécutent, et ce, peu importe la manière. Joanna Chevalier raconte : « Je pense que *even thought* on n'avait pas les ressources, on ne savait pas trop ce qu'on voulait faire, que les gens nous mettaient dans des boîtes, le fait qu'on continue

à juste utiliser notre créativité pour faire *whatever* ce qu'on voulait faire, fait en sorte qu'on n'a jamais pris de pause. » Cette volonté de créer est la fondation de leurs initiatives entrepreneuriales : elle transparaît partout, particulièrement dans leur capacité de mobilisation de la communauté.

### *L'influence américaine et le rôle de la langue dans la communication*

À quelques reprises, les deux entrepreneurs ont évoqué la culture américaine comme source d'inspiration. En effet, Joanna Chevalier l'exprime clairement : « Chaque fois qu'il y a quelque chose, moi, je bouge aux *States* pour aller m'inspirer. ». Cette recherche d'inspiration, c'est l'observation des tendances pour le développement de nouvelles idées. Ce qui intéressaient Harry Julmice et Joanna Chevalier, c'est la capacité des Américains à mettre en place des initiatives culturelles en partenariat avec des marques et organisations diverses. Pour les cofondateurs, si ces projets sont réalisables et profitables ailleurs, ils le seraient aussi en sol québécois. D'un autre côté, c'est la représentation : voir divers profils de personnes racisées dans les écrans américains est un phénomène plus commun qu'au Québec. Les cofondateurs sont en mesure de s'inspirer de ces modèles américains, car il y a une certaine familiarité qui en ressort. Également, il y a la notion de langue, qui est un reflet de l'environnement dans lequel les entrepreneurs ont grandi. Montréal est une ville singulière : plusieurs communautés culturelles et ethniques y cohabitent, vacillant entre le français, l'anglais et d'autres langues. Cette richesse est vécue par les entrepreneurs, qui s'expriment tant en français qu'en anglais, voire un hybride des deux langues :

[...] c'est dans le contexte montréalais, on n'est pas à Québec, on n'est pas à Trois-Rivières. C'est ça, le langage, c'est ça, les gens, c'est ça qu'il y a autour de nous. [...] On mélange les communautés ensemble. Ce n'est pas parce qu'on vient de l'est qu'il y a juste des gens de l'est qui viennent. On a autant des gens de l'ouest [...] puis aussi le fait qu'on parle à tout le monde. On va parler anglais et français parce que les gens, ils parlent autant anglais que français. On ne va pas se mettre dans une catégorie ou une autre [...] (J. Chevalier, entrevue, 13 décembre 2023)

De la musique aux films, les références culturelles acquises ont renforcé la familiarité avec la langue anglaise et le contexte américain. Les cofondateurs vont utiliser le langage qui « *va fit* le mieux » dans ce qu'ils essaient de partager. Cette particularité fait partie de l'identité de NWA : ils n'ont pas eu à réfléchir pour savoir quelle langue prioriser, car

c'est leur manière de s'exprimer et un reflet de leur communauté. Par ailleurs, cette réalité se transfère dans le choix des noms pour leurs projets (*The Woman Power*, *The Modern OG*, *Never Was Average* et autres) : c'est souvent une question d'esthétique, où la traduction française ne correspond pas à la *vibe* souhaitée.

## 2.2 Perspectives théoriques

### Consumer Culture Theory

Cette étude opte pour la perspective en *Consumer Culture Theory* (CCT), créée par Arnould et Thompson (Arnould *et al.*, 2005). Il s'agit d'une approche interdisciplinaire cherchant à examiner la relation entre les actions des consommateurs, les significations culturelles et le marché (Arnould *et al.*, 2005 : p. 868). Se situant à l'intérieur des interactions sociales, c'est un vaste terrain d'exploration de la culture de consommation forgeant l'identité des consommateurs (Arnould *et al.*, 2023 : p. 3). Elle offre un cadre unique examinant la consommation dans le contexte dans laquelle elle a lieu (Arnould *et al.*, 2023 : p. 4). Ce qui lui confère son caractère unique, ce sont les perspectives singulières qui en ressortent grâce à un regard non conventionnel sur des sujets divers (Arnould, Crockett et Eckhardt, 2021). En relation avec le concept de l'identité, deux axes de la CCT seront explorés, soit les projets de construction des identités des consommateurs et la culture du marché.

La CCT privilégie les lentilles sociologiques et culturelles pour aborder l'identité des consommateurs (Arnould *et al.*, 2023 : p. 19). Ce courant suit l'idée que l'identité est socialement construite, dans des contextes culturels définis (Arnould *et al.*, 2023 : p. 19). De manière générale, en CCT, l'identité représente l'utilisation des ressources par les consommateurs dans la création de significations sociales qui aident à la construction identitaire (Arnould *et al.*, 2005 : p. 871). Le marché n'est pas seulement économique; il est une plateforme d'échange culturel et une source de valeurs (ressources, services et expériences) permettant à l'individu de s'insérer adéquatement dans la sphère sociale (Johnson *et al.*, 2019 : p. 8, 9). La consommation est fondamentale dans la performance et la conception de soi, où le fait de consommer relève de la liberté de choix, marquant l'individualité de chacun (Kravets *et al.*, 2017 : p. 194).

L'emploi de l'expression de projets identitaires est préconisé en CCT, car cette théorie renvoie à l'idée que les consommateurs ont de nombreux projets et de nombreuses thématiques de vie (Arnould *et al.*, 2023 : p. 19). Ces projets sont les reflets du développement du consommateur, faisant place à de multiples projets identitaires (Arnould *et al.*, 2023 : p. 19). De ce fait, le consommateur est à la fois créateurs (*makers*) et chercheurs (*seekers*) d'identité (Arnould *et al.*, 2005; Kravets *et al.*, 2017). Ce constant besoin de renouvellement de l'identité est directement lié aux tendances de consommation, créant constamment de nouveaux symboles culturels qui ouvrent la porte à diverses possibilités de transformation de soi (Kravets *et al.*, 2017 : p. 195). Lorsque le projet identitaire est en transformation, des conflits peuvent causer des pertes et des contradictions (Arnould *et al.*, 2005; Kravets *et al.*, 2017). En effet, le projet identitaire des consommateurs est influencé par l'organisation du marché (Arnould *et al.*, 2005; Kravets *et al.*, 2017). En fonction de leurs objectifs, les individus adaptent et sélectionnent les symboles culturels permettant à leur identité de se conformer au système de consommation, tout en essayant de maintenir leur unicité (Arnould *et al.*, 2005; Kravets *et al.*, 2017).

En CCT, la culture du marché est un lieu de cocréation de valeurs et de développement de nouveaux sens et de nouveaux produits en partenariat avec le consommateur (O'Sullivan et Shankar, 2019 : p. 524). C'est le résultat de l'interaction active entre les consommateurs et la culture, parmi lesquels les ressources symboliques sont échangées et permettent à plusieurs de former leur identité (Hungara et Nobre, 2021 : p. 805). La CCT considère le consommateur comme un producteur de culture (Arnould *et al.*, 2005 : p. 873). Cette relation entre le consommateur et la culture n'est pas que d'ordre individuel, elle est aussi commune, car les individus cherchent à se ressembler (Kravets *et al.*, 2017; Weber et Francisco Maffezzoli, 2022). Avec la globalisation et les perspectives plus individualistes, l'individu tente de tempérer cette aliénation (Saren, 2007 : p. 346) en cultivant des liens sociaux basés sur des activités communes (Arnould *et al.*, 2005 : p. 873). C'est un contexte permettant le partage symbolique de ressources (Kravets *et al.*, 2017 : p. 201), la solidarité sociale et la création de sous-groupes qui ont des intérêts de consommation et un mode de vie similaires (Saren, 2007 : p. 346). Par leurs intérêts communs se forme une identité collective se subdivisant en de multiples communautés de

consommation (Hungara *et al.*, 2021 : p. 805), dont les sous-cultures de consommation, les communautés de marque et les tribus de consommateurs (Arnould *et al.*, 2023; Hungara *et al.*, 2021). Dans le contexte de l'étude, la communauté des entrepreneurs regroupe un ensemble d'individus ayant des profils différents et œuvrant dans des secteurs confondus. Ces communautés pourraient s'apparenter au concept de créneaux, soit des espaces acceptant les essais-erreurs de l'innovation, tout en étant plus ou moins protégés des pressions du marché (Pesch *et al.*, 2017 : p. 1924). En effet, la culture de consommation offre, à des communautés, cette possibilité d'opérer dans des créneaux particuliers, et ce, dans l'objectif de développer d'autres options que ce qui est massivement consommé (Enthoven et Thelken, 2023 : p. 992).

### Trois types d'entrepreneurs : social, culturel et créatif

Cette section vise à présenter un bref portrait des entrepreneurs sociaux, culturels et créatifs, présentant tous les trois des caractéristiques qu'il est possible de retrouver chez les cofondateurs de NWA.

Les entrepreneurs sociaux ont pour mission de mettre en place des activités comportant une forte valeur sociale, dans l'objectif de servir les moins privilégiés (Enthoven *et al.*, 2023; Martínez García, Moreno Meneses et Valencia Sandoval, 2022). Ils se distinguent par leurs buts, leurs innovations, leur ouverture et cet échange mutuel entre l'entrepreneur, le consommateur et la cause sociale soutenue (Martínez García *et al.*, 2022 : p. 24). La participation de ces entrepreneurs dans l'économie du marché influence les actions des consommateurs vers des comportements plus soucieux des enjeux sociaux (Enthoven *et al.*, 2023 : p. 993). L'attention est portée sur l'importance d'initiatives pour la communauté. La communauté est un aspect capital, car « social enterprise has the potential to revitalize communities via meeting local needs, developing the capacity of a community to be independent and generating social capital between individuals and communities » (Hillman, Axon et Morrissey, 2018 : p. 447). Cette proximité avec la communauté amène une interaction plus significative en termes de confiance, d'engagement et de participation (Hillman *et al.*, 2018 : p. 447).

L'entrepreneur créatif est défini comme étant un individu « who creates or innovates a cultural or creative product or service by using entrepreneurial principles to organize and manage his/her creative activities in a commercial manner » (Chen et Tseng, 2021 : p. 1084, 1085). Le développement d'une identité créative dérive du contexte socioculturel : elle émerge des interactions sociales qui, par l'entremise de la communication et des discours sociaux, permettent des représentations et des objets créatifs (Glăveanu et Tanggaard, 2014 : p. 13). Les identités créatives sont semblables aux projets identitaires, qui se développent tous deux à l'intérieur d'un contexte donné, créant ainsi un sens partagé de la créativité (Glăveanu *et al.*, 2014 : p. 15). Leur levier de production et de motivation est l'utilisation de l'art pour la création de ressources (Chen *et al.*, 2021 : p. 1085). La réalité de ces entrepreneurs est semblable à celle des petites entreprises, pour lesquelles la création d'un modèle uniquement basé sur les ressources créatives fait en sorte qu'ils doivent bien cibler leur marché et leur audience en plus de modeler leurs stratégies adéquatement pour survivre (Bujor *et al.*, 2016 : p. 25, 26).

Parallèlement à l'entrepreneur créatif, il y a l'entrepreneur culturel. Aucun consensus sur sa définition n'existe en raison de son aspect pluridisciplinaire et de ses contextes sociogéographiques multiples (Gehman et Soublière, 2017; van Meerkerk, 2022). On peut l'interpréter comme un individu ou une institution œuvrant dans le domaine artistique et culturel ayant un engagement entrepreneurial dans le milieu (van Meerkerk, 2022 : p. 233). C'est quelqu'un qui use de son esprit créatif pour créer des opportunités innovantes et pertinentes pour la réalité de son environnement (Ebabu Engidaw, 2021 : p. 1-3). L'article de Gehman et Soublière (2017) propose un historique de l'évolution de l'entrepreneuriat culturel, avec une dernière vague qu'il nomme *Cultural Entrepreneurship 3.0 (CE 3.0)*. Sa particularité réside dans le fait que la personne qui le pratique est à la fois un intermédiaire et un producteur culturel (Gehman *et al.*, 2017 : p. 65). Dans ce type d'entrepreneuriat, on priorise la notion de partage entre les entrepreneurs, les occasions et les contextes dans lesquels se crée la culture (Gehman *et al.*, 2017 : p. 66). L'idée de narration entre le passé, le présent et le futur est également primordiale, car elle amène la possibilité de revisiter et de réviser le récit à chaque nouvelle occasion (Gehman *et al.*, 2017 : p. 66).

Les notions de créativité et de culture sont connectées, puisque « la première utilise les signes et les outils mis à sa disposition par la seconde pour produire de nouvelles ressources culturelles qui faciliteront de futurs actes créatifs » (Glaveanu *et al.*, 2019 : p. 742, traduction libre). En effet, la culture est la résultante de l'interaction sociale duquel en découlent des significations permettant l'action de créer (Glaveanu *et al.*, 2019 : p. 742). En raison de leurs caractéristiques similaires, les deux disciplines coexistent dans un même domaine de recherche, soit les industries culturelles et créatives (Díaz-Portugal, Delgado-García et Blanco-Mazagatos, 2023 : p. 24). Ces industries sont un lieu réunissant les domaines du divertissement, du design, de l'architecture, de la publicité et toute autre avenue connexe (Werthes, Mauer et Brettel, 2018 : p. 290). Leur position d'intermédiaire entre la culture, l'art et le marché accorde à ces entrepreneurs un développement favorable (Werthes *et al.*, 2018 : p. 290). Les entrepreneurs œuvrant dans ces industries présentent des caractéristiques qui diffèrent des entrepreneurs traditionnels, par leurs valeurs et éthiques, leur engagement social et politique, leur motivation centrée sur la création et l'art, ainsi qu'un besoin de flexibilité et de liberté (Werthes *et al.*, 2018 : p. 294). Ces individus sont perçus comme étant plus imaginatifs, fluides, originaux et flexibles : tous nécessaires au déploiement de la créativité (Díaz-Portugal *et al.*, 2023; Howard, 2013). Ils sont à la recherche d'épanouissement et d'expression de soi et ce penchant avant-gardiste (Díaz-Portugal *et al.*, 2023 : p. 25).

Cependant, comme l'est toute industrie, les industries culturelles et créatives sont sujettes à des critiques relevant du favoritisme, des privilèges et des conditions de travail (contrat de courte durée, barrière à l'entrée, revenu et rémunération faibles et inéquitables, insécurité, instabilité, etc.) (Werthes *et al.*, 2018 : p. 292). La littérature détaille que le recrutement est influencé par le réseau de contacts et les ressources sociales qu'une personne détient, amenant à la formation de groupes assez homogènes et privilégiés composés de personnes jeunes, blanches, éduquées et de sexe masculin (Werthes *et al.*, 2018 : p. 292). Cette description ne comprend pas les personnes marginalisées (les minorités visibles et ethniques) ou ne correspondant pas au profil souhaité (personnes avec peu d'expérience, d'un autre genre, d'une autre classe sociale) (Werthes *et al.*, 2018 : p. 292). Par ailleurs, la notion d'incertitude est prenante. En raison du côté innovateur de ces industries, d'importants risques liés à la nature de leurs activités, à la longévité et

à la réception de leurs produits et services auprès des consommateurs peuvent complexifier leur processus de ces entrepreneurs (Díaz-Portugal *et al.*, 2023 : p. 24).

### **2.3 Méthodes de collecte des données**

Le contexte d'étude porte sur le développement entrepreneurial d'Harry Julmice et Joanna Chevalier, cofondateurs de Never Was Average. Le 28 août 2022, un premier contact a été initié avec NWA par l'entremise de leur site Web. Le message expliquait le sujet du mémoire, l'implication de l'entreprise et la vision souhaitée de la collaboration. Après quelques jours, aucune réponse n'a été reçue. Les entrepreneurs ont publié la venue d'un prochain *sisterhood*, prévu le dimanche 4 septembre 2022, sur leur compte Instagram. L'événement était l'occasion parfaite d'expliquer le projet de vive voix. À la fin de la conversation, une discussion a eu lieu avec Joanna Chevalier, où celle-ci était prenante. Elle a conseillé de renvoyer un message sur le site Web de l'entreprise pour assurer un suivi. Après quelques échanges de courriels, les entrepreneurs ont mentionné qu'ils étaient dans une période assez chargée, mais qu'ils allaient partager mon projet avec leur réseau de contacts. En octobre 2022, au moment où j'attendais et je réfléchissais à une autre solution, l'entreprise a communiqué avec moi pour me proposer un potentiel projet. Ce projet étant déjà presque terminé, ils m'ont tout de même proposé d'y assister pour avoir une idée de l'organisation. Une rencontre a eu lieu après l'événement, en novembre 2022, pour mieux comprendre les attentes et les besoins de mon projet de recherche. Les entrepreneurs ont statué que l'événement le plus adapté pour mon étude de cas serait l'édition 2023 de Conversations Noires, prévu dans les trois mois après la discussion.

De ce fait, cette recherche est la combinaison d'une étude de cas portant sur la planification de l'événement Conversations Noires et quatre entrevues menées avec les fondateurs de NWA. Du 9 janvier au 26 février 2023, tous les lundis et mercredis (et quelques vendredis), il a été question d'accompagner les entrepreneurs dans l'organisation et la planification de l'événement. L'événement étalé sur deux jours, soit les 25 et 26 février 2023, a eu lieu dans les espaces locatifs des Grands Ballets, situés en plein cœur du centre-ville de Montréal. Conversations Noires, c'est un total de quatre panels de discussions et de quatre ateliers.

## Méthodes privilégiées : étude de cas et entrevues

Deux méthodes de recherche ont été appliquées, l'étude de cas et les entrevues. La première est définie comme suit :

L'étude de cas donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes. [Elle] est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation. (Gagnon, 2005 : p. 2, 3).

En étant cadrée dans cette recherche, l'étude de cas permet une observation directe des entrepreneurs de NWA dans leur environnement quotidien. Elle permet de déceler les subtilités plus profondes et critiques, car elle repose sur des « représentations authentiques de la réalité étudiées » (Gagnon, 2005 : p. 3). Concrètement, cette méthode se traduit par l'analyse de leurs actions, leurs comportements et leur processus décisionnel dans la mise en œuvre de Conversations Noires, divisé en trois phases : la préproduction, la production et la postproduction. Or, puisque les premières discussions ont eu lieu en septembre, la préproduction était déjà amorcée, mais non terminée.

En tant que chercheuse, le rôle est d'observer et d'analyser leurs façons de naviguer entre leurs responsabilités et la réalisation de l'événement, soit l'arrière-scène de la planification de Conversations Noires. Des rencontres ont eu lieu concernant la logistique événementielle (achat d'équipement, location de salle, etc.) et les rôles des diverses parties prenantes (commanditaires, panélistes, équipe terrain lors de l'événement, etc.). Plus particulièrement, l'observation consistait à prendre en note, les imprévus et les embûches liés à l'organisation d'un événement, les éléments des discussions et le comportement non verbal. Cette vue sert à mieux saisir l'implication collective en tant que cofondateurs, l'implication individuelle dans leur rôle spécifique et l'implication créative dans la mise en œuvre de leurs idées : tous trois présentant la construction identitaire de ces entrepreneurs. Lors de l'événement Conversations Noires, je me suis impliquée en tant que chercheuse, mais aussi en tant que bénévole : comme chercheuse en assistant aux panels de discussion et aux ateliers, et comme bénévole en prêtant main forte à l'équipe assignée à l'accueil et au vestiaire. De manière plus détaillée, les tâches consistaient à accueillir les participants, à gérer la distribution des billets pour les manteaux et à diriger les panélistes vers leurs loges respectives.

En CCT, les projets identitaires du consommateur prennent place dans des contextes socioculturels, révélant un récit particulier. (Moura et de Souza-Leão, 2022 : p. 3). Cette théorie fait place à l'interprétation de ses significations culturelles (Moura *et al.*, 2022 : p. 3), où il est possible d'utiliser des méthodes qualitatives pour collecter les données, telle que l'entrevue (Moura *et al.*, 2022 : p. 3). Dans le cadre de cette recherche, quatre entrevues individuelles d'une durée moyenne de 45 minutes ont été menées avec les fondateurs. Les entrevues « [permettent] de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur un objet donné » (Baribeau et Royer, 2012 : p. 26). Ce type d'entretien favorise et encourage d'ailleurs un meilleur dialogue entre les cofondateurs. En effet, la perspective de l'un peut être semblable à celle de l'autre, ou être différente. C'est un espace d'échange guidé par une série de questions qui permet d'éveiller le point de vue collectif et individuel en lien avec l'expérience, les émotions et les perceptions vécues. Cet instrument de recherche priorise une compréhension plus poussée et profonde de la construction de l'identité entrepreneuriale de Joanna Chevalier et d'Harry Julmice. Les entretiens se sont déroulés en personne, à leur bureau situé sur la rue Saint-Hubert, à Montréal. Les deux premiers ont eu lieu suivant l'événement Conversations Noires, soit le 15 mars 2023 et le 17 avril 2023. Le premier avait pour objectif de démystifier le parcours entrepreneurial des fondateurs et le second portait entièrement sur Conversations Noires. Certaines discussions ont été hâtives et manquaient de clarté. Un retour au studio de NWA était donc de mise pour éclaircir certains sujets précis. De ce fait, les 13 et 15 décembre 2023, deux autres entrevues ont eu lieu pour en discuter.

### Analyse des données

Les recherches empiriques sur les consommateurs ont différents cadres d'analyse, où l'objectif est de déchiffrer les significations en procédant à une analyse des données (Spiggle, 1994 : p. 492). Celle-ci sert à décortiquer et à manipuler les données afin d'en ressortir des interprétations (Spiggle, 1994 : p. 492) à la fois micro et macro du phénomène. Deux analyses ont eu lieu au cours de cette étude. La première est en lien

avec les observations en temps réel des entrepreneurs dans l'organisation de l'événement. L'observation participante se définit de la façon suivante : « L'observation directe des agissements et des interactions d'individus dans leur environnement quotidien par un chercheur, qui devient l'observateur. » (Tétreault, 2014 : p. 317-325). Ces observations ont été recensées à travers une prise de notes. L'analyse a notamment été réalisée par l'emploi de la catégorisation, soit une méthode servant à classer et à étiqueter des données (Spiggle, 1994 : p. 493). Autrement dit, une section ou un passage de données a été identifié comme un exemple d'une notion ou d'un phénomène plus vaste (Spiggle, 1994 : p. 493). Chacune des quatre entrevues a été doublement filtrée. Tout d'abord, une première lecture était de mise afin de ressortir tous les passages qui méritaient une attention particulière. Le guide d'entrevue a aidé à ressortir les grandes thématiques assez rapidement. Ces thématiques ont été placées dans un tableau Excel, chacune ayant sa couleur, afin de connecter chaque passage à sa thématique respective. Pour ce faire, une deuxième lecture des entrevues a été nécessaire, et chaque passage préalablement identifié a été associé à une couleur liée à une thématique. Un tableau a permis de mieux visualiser les thématiques d'importance, ainsi que le processus entrepreneurial de NWA.

De ce fait, l'analyse des résultats a été divisée en quatre phases : l'entrée dans le marché entrepreneurial d'Harry Julmice et de Joanna Chevalier, la collaboration avec une entité culturelle, la collaboration avec une entité commerciale et la collaboration avec une entité communautaire, soit l'événement Conversations Noires. Ces phases permettront d'observer le parcours ayant mené à la création de l'entreprise Never Was Average et l'importance de chacune de ses collaborations dans la construction de l'identité entrepreneuriale des cofondateurs.

## Chapitre 3 – Présentation des résultats

### 3.1 Entrée dans le marché entrepreneurial

#### Boutique 363

Harry Julmice et Joanna Chevalier ont toujours été créatifs. Le cofondateur se qualifie d'artiste pour qui la musique est la première passion. Il aurait aimé poursuivre dans cette direction, mais la réalité est différente. En effet, il affirme qu'en tant que personne racisée, certaines difficultés l'ont empêché de vivre exclusivement de son art :

Dans la société, en tant qu'homme noir, ç'a fait en sorte que [...] mon attention était vraiment plus dirigée sur comment je vais pouvoir *provide for myself*, comment je vais pouvoir assurer une sécurité financière pour moi, ma famille et les gens autour de moi, *so ça m'a fait dévier un peu de de ma passion*. Je peux *relate* de façon directe [avec] tous les artistes, créateurs, créatrices qui ont une passion pour cultiver leur créativité, mais ils n'arrivent pas à le faire à cause *you know* qu'on vit dans un système *about money*. (H.Julmice, entrevue, 15 mars 2023)

Du côté de Joanna Chevalier, sa passion est la mode. En 2010, en plus de travailler dans l'industrie de la mode, elle a entrepris, avec une collaboratrice, une initiative de *pop-up shops*, traduit en français par boutiques éphémères, nommées « Jaune & Noire ». La cofondatrice y vendait des articles *vintages*, des bijoux et des créations locales, et l'ambiance était assurée par des artistes montréalais. Cette combinaison de mode, de musique et de culture sous un même toit a permis à Joanna Chevalier de se bâtir un réseau de contacts distinct de son milieu de travail, composé d'artistes, de créateurs et de barbiers locaux. Ami de longue date, Harry Julmice observe la popularité grandissante de l'initiative, tant auprès des participants que des collaborateurs, et propose à Joanna Chevalier d'ouvrir une boutique de vêtements. Initialement, elle a catégoriquement refusé, puis elle s'est progressivement ouverte à l'idée, à condition que ce ne soit pas une boutique pour les femmes, en raison de la concurrence. Les amis optent pour une boutique de vêtements pour homme. L'inspiration provient de l'évènement de Joanna Chevalier, appelé *For the Homies* qui était dédié à la clientèle masculine.

En 2012, Harry Julmice et Joanna Chevalier ont obtenu une attestation de spécialisation en entrepreneuriat à l'École des entrepreneurs du Québec. De cette certification ils ont acquis les connaissances nécessaires pour démarrer leur entreprise allant de la conception

d'un plan d'affaires à la recherche de financement. En 2013, leur entreprise *Boutique 363* (prononcée 3-6-3) a vu le jour. Première entreprise du duo, cette boutique se spécialisait dans le prêt-à-porter pour hommes. Dans un article publié par Radio-Canada, la journaliste Angie Landry (2021) a décrit le commerce comme suit :

« La boutique est devenue l'un des premiers endroits qui offraient, à Montréal, un espace de vente pour une communauté de designers d'ici tout en promettant une expérience – séances avec un barbier et café-cognac inclus – aux personnes qui passaient le pas de la porte. 363 innovait avec son style de détaillant en mode urbaine, surtout dans un quartier comme Rosemont–La Petite-Patrie. » (Landry, 2021)

Les cofondateurs ont renchéri en précisant que leur offre de vêtements était originale et parlait davantage aux communautés culturelles (Landry, 2021). Cette idée de communauté est d'ailleurs primordiale dans leur développement entrepreneurial : c'est une notion centrale largement répétée par les entrepreneurs.

Mais qui est cette communauté? Tant durant les entrevues que dans l'organisation de l'initiative communautaire, Conversations Noires, la notion de communauté se retrouve partout. Elle pourrait cependant porter à confusion, étant donné sa nature quasi omniprésente et très large dans la manière dont les entrepreneurs l'utilisent. Dans leur récit, la *communauté* réfère à « toutes les personnes qui participent à leurs événements et se sentent interpellées par leurs initiatives ». Ces événements, qui seront détaillés dans l'analyse, visent notamment la communauté racisée LGBTQ+, les personnes racisées et marginalisées, la communauté de créateurs, d'artistes et de professionnels œuvrant dans les domaines artistiques et culturels et d'autres profils. Une communauté se démarque de l'ensemble des catégories, soit celle des personnes noires, pour laquelle la participation est majoritaire. Selon Joanna Chevalier, la fusion de tous ces participants résulte en une grande communauté éclectique d'individus d'âge, de parcours et de réalité distincts. D'ailleurs, les entrepreneurs visent particulièrement les groupes marginalisés : ces personnes qui n'ont pas les mêmes accès, ressources et privilèges que les autres. La raison est simple : l'expérience de ces personnes, c'est la leur. De l'avoir vécue et connue fait en sorte que quiconque ayant vécu une expérience similaire peut s'identifier à leurs initiatives. Selon Harry Julmice, il n'est pas tant question de couleur de peau que d'expériences de vie et de personnes naviguant dans des réalités similaires. Les

entrepreneurs souhaitent permettre à l'autre de se sentir écouté, vu et compris, peu importe son degré d'identification et, surtout, exercer une influence positive par l'entremise de leurs expériences culturelles. Somme toute, cette communauté singulière comportant des profils d'individus multiples, atypiques et marginalisés est celle de NWA. Elle se veut centrale dans les efforts et les motivations des entrepreneurs, en plus d'être présente à chacune des périodes charnières, que ce soit de l'ordre personnel ou entrepreneurial. Pour Joanna Chevalier, c'est la raison derrière l'utilisation du terme :

« [...] Mais pourquoi on utilise le mot communauté? C'est que sans les gens, il n'y a pas de Never Was Average! C'est bien beau de faire des conversations, mais s'il n'y a personne qui veut venir participer à la conversation, *what's the point, you know?* » (Joanna Chevalier, 2023-12-13)

Harry Julmice raconte que NWA cherche à renforcer l'importance de se soucier de l'autre et d'être investi et impliqué dans la communauté. Il fait le lien entre le travail sur soi et l'implication dans la communauté, mentionnant que les deux sont nécessaires pour créer un meilleur collectif. C'est un travail que Joanna Chevalier et Harry Julmice entreprennent et cultivent en raison de leur prise de conscience sur ce que vivent les individus.

La Boutique 363 proposait du *streetwear* et du *menswear*. Il faut distinguer le *streetwear* du *hip-hop wear*, selon Joanna Chevalier. Ce n'est pas du style *Sean John* (marque de vêtements populaire dans les années 2000 appartenant au rappeur Sean Combs), c'est plutôt un amalgame d'articles semblables à ceux des grandes surfaces telles que Urban Outfitters et H&M, combiné à des marques montréalaises, dont *New Regime*, en plus d'avoir l'exclusivité de la vente de marques internationales comme *Lazy Oaf*. « Des vêtements *dope* », décrit la cofondatrice. À souligner : les entrepreneurs n'achetaient pas la marchandise de marques locales, mais leur créaient un espace de vente afin de leur offrir une visibilité.

L'emplacement de la boutique, située dans le quartier de Rosemont–La Petite-Patrie, était stratégique. Le centre-ville est trop dispendieux et présente trop de concurrents, Montréal-Nord est trop éloigné : l'idéal, pour les cofondateurs, était la Plaza Saint-Hubert. Artère commerciale bien connue des immigrants vivant à Montréal, c'est un lieu central où, même avec quelques magasins dédiés à la clientèle masculine, aucune boutique n'était

comparable à la leur. Toutefois, les loyers étaient coûteux. Il était important pour eux que la boutique soit située à proximité de la Plaza Saint-Hubert et d'un métro. Leurs recherches les ont amenés à s'installer sur Beaubien, entre Saint-Denis et Saint-Laurent. C'était le début de l'embourgeoisement, où cohabitaient « les petits cafés, les magasins de meubles *fancy* et un *barbershop* dominicain », dit-elle. Boutique 363 a donc trouvé son domicile près d'un *fast-food* bien connu, de 2013 à 2015. La boutique attirait toutes sortes de personnes :

[...] notre clientèle, ce n'était pas juste un type de personnes. On avait autant les gars du *street* (gars de la rue) qui venaient, parce qu'ils trouvaient ça *nice*, ce qu'on avait [...], un *filmmaker* montréalais, il habitait à côté, puis il venait tout le temps acheter un *piece* chaque deux semaines, puis son profil, c'est genre un homme blanc, comme tu n'aurais pas pensé, pis on en avait un autre, c'était un chanteur [...] il était dans un *band*, genre un vrai, tu sais une *rockstar*. Comme je te dis, la clientèle était vraiment diversifiée. (J.Chevalier , entrevue, 13 décembre 2023)

Tous ces différents visages représentaient la Boutique 363. Les cofondateurs ont exprimé que, faute de ressources, beaucoup de travail était effectué à l'interne, dont la promotion et les stratégies marketing. Joanna Chevalier et Harry Julmice s'occupaient de la création de contenu, avant qu'elle ne soit prise en compte comme aujourd'hui. Par exemple, ils produisaient des vidéos promotionnelles dans lesquelles un réel consommateur du magasin était présenté (elles sont toujours disponibles sur la chaîne YouTube de la boutique). Joanna explique qu'il « fallait vendre nos produits, donc faire des photos », et en étant présents sur des plateformes telles qu'Instagram, Facebook et YouTube, les entrepreneurs ont pu bâtir une visibilité promotionnelle. Clairement, l'aspect visuel et créatif est très important pour les entrepreneurs.

La boutique éphémère de Joanna Chevalier était du « *community building* », selon Harry Julmice. En effet, à travers ce réseau d'artistes, de clients et de partenaires, cette initiative était une manière de tester le service. Voyant l'engouement de Jaune & Noire, Harry Julmice a constaté que le tout était bien aligné pour que la Boutique 363 soit un succès. Or, bien que l'idée de la boutique ait été créée et testée par l'entremise de la boutique éphémère, l'insertion dans l'industrie de la mode était une autre réalité. En effet, les entrepreneurs s'introduisaient dans un domaine composé de divers secteurs industriels et diverses parties prenantes, tous structurés dans un système économique. Cette dynamique institutionnelle est composée de normes dans lesquelles opèrent les échanges entre les

fournisseurs, les institutions financières et les commerces de vêtements. Les cofondateurs ont réalisé ces barrières socioéconomiques, lorsqu'ils ont fait face à des restrictions, limitant l'utilisation de leur créativité dans leur processus décisionnel. À quelques reprises, Harry Julmice a mentionné les difficultés rencontrées : « Quand on est entrés dans l'industrie, on a automatiquement vu l'exclusion [...] les barrières qui étaient autour de toutes les ressources dont on avait besoin pour qu'on puisse assurer une existence. [...] On n'arrêtait pas de se faire stéréotyper (lors d'une visite chez un fournisseur). On rentrait, et ils allaient nous *push* des affaires qui, selon eux, c'était comme urbain [...] ». Ces barrières comprennent l'accessibilité aux ressources financières, le manque de compréhension et d'information lié au fonctionnement de l'industrie de la mode, nuisant à la croissance de la boutique. Ces discriminations perçues et vécues sont notamment liées à l'âge et à la race. En tant que jeunes entrepreneurs d'origine haïtienne, l'ouverture de la Boutique 363 a été leur prise de conscience quant à leur position sociale. Or, chez ces entrepreneurs, le fait d'être une personne noire dans cette société n'a jamais été perçu comme un obstacle à la réalisation de leurs projets. Ce mode de survie dans lequel existe une pression financière a poussé Harry Julmice et Joanna Chevalier à remanier leur créativité de manière plus intentionnelle. En effet, le cofondateur explique que de provenir d'un environnement où il n'existe pas nécessairement d'exemples, l'action de tout créer par soi-même est inévitable, et ce, même si les cofondateurs ne possèdent pas le vocabulaire technique. De ce constat, l'autoapprentissage prend tout son sens : apprendre et découvrir les règles d'une nouvelle industrie et créer soi-même les outils promotionnels. C'était une question d'intuition, et particulièrement de créativité. C'est pourquoi cette créativité est bien plus qu'un simple outil de travail : elle est intentionnelle et centrale dans les démarches des entrepreneurs, car elle relève d'un instinct de survie.

Ça nous a forcés à utiliser encore plus notre créativité de façon intentionnelle parce que *we're trying to survive now. So when you are against all odds*, ta créativité, elle débloque rapidement. (H.Julmice, entrevue, 15 mars 2023)

Si Joanna Chevalier œuvre aujourd'hui davantage dans le domaine culturel, elle explique que ses apprentissages dans le domaine de la mode n'ont pas été perdus. Plus important, c'est par ce constat de non-inclusivité et de possibilités pour les personnes lui ressemblant que l'acte de créer a pris une tournure plus intentionnelle :

Je te dirais que c'est vraiment le fait de créer quelque chose de nouveau, mais aussi de créer quelque chose avec intention. Pas juste créer un projet juste pour vendre un projet [...] on a le côté entrepreneurial, mais [...] justement, comme Harry l'a dit tantôt, l'intuition de faire quelque chose de plus grand que soi, je pense que c'était plus important. (J. Chevalier, entrevue, 15 mars 2023)

Cette prise de conscience face aux enjeux sociaux liés à leur position en tant qu'entrepreneurs noirs a été un tremplin vers une redirection de leurs efforts. La Boutique 363 a fermé ces portes en 2015. Pendant l'entrevue, Joanna m'a annoncé une exclusivité, soit qu'il y avait un désir de déménager dans un espace plus grand et de formaliser la collaboration avec les barbiers pour offrir une expérience innovante aux clients. Malheureusement, le projet ne s'est pas concrétisé. Bien que la boutique physique ait fermé, les collaborateurs ont poursuivi leurs activités en ligne, avant de clore officiellement en 2016. La boutique a pris fin, mais « on avait encore nos contacts », explique Joanna Chevalier. Ayant observé le déploiement promotionnel des collaborateurs par la Boutique 363, plusieurs personnes ont fait appel à leurs connaissances pour la création de contenu pour des marques et des artistes : c'est la naissance de leur agence marketing *Indep-Agency*. De courte durée, les entrepreneurs ont collaboré avec des photographes, des designers graphiques et certaines marques, renforçant leurs connaissances et leurs stratégies d'affaires

### Projet The Woman Power

À la fermeture de la boutique, les deux créatifs ont pris des directions opposées. Harry Julmice mentionne:

De la boutique [boutique 363] à Never Was Average sa créativité [la créativité de Joanna Chevalier] n'a pas pris de pause. Elle a trouvé une façon de *repurpose* sa créativité quand la boutique n'était plus là, puis c'est ça qui a fait la différence. (H. Julmice, entrevue, 15 mars 2023)

En effet, Joanna Chevalier avait beaucoup de temps. Vacillant entre trouver un emploi quelconque et retourner dans le domaine de la mode, il était primordial pour la cofondatrice de rester créative. Sa boutique lui a permis de découvrir un intérêt pour la création de contenu : « Le fait qu'on créait du contenu *on the side*, moi, je trouvais ça vraiment cool, parce que j'aimais ça », exprime-t-elle. Combinant la création de contenu à cette idée qu'elle avait de créer un projet pour les femmes, son initiative personnelle,

intitulée *The Woman Power* (TWP), a été lancée en septembre 2016. Ce projet est dédié aux femmes, « avec les femmes noires au centre de la narration », spécifie l'entrepreneure. Le lancement s'est organisé autour de l'exposition de l'illustratrice Niti Marcelle Mueth. Ayant déjà collaboré dans le passé, elles ont construit, en deux mois, l'exposition *We gon' be ALRIGHT*, présentée en décembre 2016. L'exposition artistique avait pour mission d'amplifier les voix des femmes racisées. La direction artistique et stratégique étant assurée par Joanna Chevalier, et la création, par Niti Marcelle Mueth, elles ont réuni leurs contacts respectifs et créé un engouement :

Quand on a fait l'exposition de Niti, c'est là que j'ai vu que "Oh! Les gens veulent des événements *in person*". Je ne sais pas quoi, mais les gens veulent connecter ensemble, parce qu'après ça, genre tous les feedbacks des gens comme "yo c'est *dope*, on aurait aimé ça que ça dure plus longtemps!" ! [...] les gens ont aimé ça. (J. Chevalier, entrevue, 13 décembre 2023)

Une deuxième exposition, nommée *Corps & Tatouages* (*Bodies & Tattoos*) et célébrant l'esthétique du corps de la femme tatouée, a été présentée en janvier 2017. Joanna Chevalier utilise le terme « plateforme » pour faire référence à son projet. Cette plateforme, c'est la page Instagram de TWP. Elle raconte qu'en 2016, il existait peu de pages semblables, créées par des femmes noires, à Montréal, comparativement aux États-Unis. Sur cette plateforme, il est possible de visualiser l'ensemble des collaborations artistiques et culturelles de Joanna Chevalier avec divers artistes. Bien qu'elle ne soit pas celle qui crée les œuvres d'art, elle gère la production et la direction artistique des expériences culturelles. Les photos prises lors des expositions et les noms des artistes et collaborateurs ont été publiés sur Instagram, permettant ainsi d'augmenter la visibilité de TWP. Joanna Chevalier mentionne avoir eu « un *boost* de personnes qui nous ont *follow* ». La popularité grandissante de TWP, c'est aussi grâce aux thématiques mises de l'avant : le contenu tournait autour d'enjeux touchant la diversité, la représentation et la sexualité positive, la santé mentale et l'amour de soi, entre autres. Même si les personnes de couleur étaient majoritairement mises de l'avant, TWP était ouverte à toutes les femmes :

Je l'ouvre à tout le monde, parce que les thématiques dont on parlait *I mean* si je te parle de santé mentale ou je te parle de sexualité positive, tout le monde peut venir. Et je trouvais ça quand même intéressant, parce que j'étais comme yo, on a une plateforme où je mets des femmes noires de l'avant, mais en même temps, on a quand même des femmes de d'autres nationalités, puis aussi

des femmes blanches qui viennent aux conversations, puis moi je voulais qu'elles écoutent. (J. Chevalier, entrevue, 13 décembre 2023)

Joanna Chevalier a constaté en lisant les commentaires que les femmes voulaient avoir plus d'espaces pour converser et échanger. Pour l'entrepreneure, ces conversations ne pouvaient pas seulement être virtuelles : il fallait transposer cette synergie hors ligne. De ce fait, TWP, c'est aussi des événements en personne, un terrain bien connu et adoré de l'entrepreneure depuis sa boutique éphémère. Elle s'est fortement inspirée des Américains pour entamer les *sisterhood*, un espace de conversation pour les femmes. En français, *sisterhood* désigne une communauté de femmes, ou encore la solidarité entre les femmes. Le premier *sisterhood* a eu lieu durant le Mois de l'histoire des Noirs, en février 2017, au moment où l'entrepreneure a constaté l'absence d'événements dédiés aux femmes noires dans la programmation. Concrètement, le concept développé par Joanna Chevalier prend la forme suivante : une à deux facilitatrices accompagnent un groupe de femmes dans une discussion touchant les sujets mentionnés précédemment. Le sujet est d'abord introduit, puis les facilitatrices posent des questions ouvertes permettant aux femmes de partager leurs expériences. De l'anglais *facilitator*, une facilitatrice est un mélange entre une médiatrice et une animatrice de groupe cherchant à accompagner les personnes dans leur processus de réflexion (Équipe Éditoriale Indeed, 2023; Roy, 2021). Les entretiens avec les entrepreneurs ont permis de faire ressortir la spontanéité de Joanna Chevalier. Elle n'a pas besoin d'avoir l'entièreté des outils ou des détails techniques pour entreprendre un projet : quand elle a une idée, elle fonce :

Si j'avais une idée, je me fous de qu'est-ce que ça prend. J'ai mis beaucoup de mon temps et de mon argent *obviously*, [...] Je veux faire une exposition maintenant, je veux faire une série de photos maintenant : voici comment que je vais le faire. Comme il n'y avait pas "je ne peux pas faire ça parce que je n'ai pas ça", c'est plus comme "OK, comment est-ce que je peux le faire?" (J. Chevalier, entrevue, 15 mars 2023)

L'année 2017 a été importante pour TWP dans la création d'une communauté de femmes, toutes différentes et toutes connectées à travers des intérêts communs : trois *sisterhood* (avec une édition spéciale, en fin d'année, rassemblant une soixantaine de participantes), deux expositions avec des artistes et une première collaboration avec Fierté Montréal. En effet, la popularité des *sisterhood* a attiré l'attention d'un responsable chez Fierté Montréal, qui a sollicité la participation de TWP dans un projet. Or, Joanna Chevalier ne

fait pas partie de la communauté LGBTQ+ et elle se demandait si elle était la bonne personne pour mener ce projet. Pour Fierté Montréal, la réponse était évidente : il existait peu d'initiatives regroupant un aussi grand bassin de personnes racisées, comme l'initiative de TWP. Le mandat de TWP était de produire un espace que les participants allaient pouvoir se réapproprier, ce qui a mené à la création de l'événement *Amour is Love*, réunissant des œuvres d'artistes de la communauté LGBTQ+, des photographies de femmes queers racisées et un court-métrage racontant l'histoire de trois d'entre elles. Il serait possible de suggérer que l'initiative de Joanna Chevalier soit semblable à un canal offrant une plateforme à des artistes et des créateurs marginalisés de Montréal afin de partager leurs œuvres à un grand public. Ce partage est la découverte d'un univers culturel et artistique varié et évocateur pour la communauté qu'elle rejoint. Bien que TWP soit un projet créé et développé par Joanna Chevalier, Harry Julmice l'assiste toujours, mais d'une façon différente :

Dis-le, parce que depuis la boutique 363 tu mettais ma face devant, parce que techniquement *I was the face* [...], mais Harry était là. C'est juste que lui, il reste caché derrière. (J. Chevalier, entrevue, 13 décembre 2023)

TWP est un projet découlant de ce besoin de créativité de l'entrepreneure. Pour elle, vivre de sa créativité signifie collaborer avec des artistes locaux racisés et marginalisés, créer des expériences culturelles pour une communauté de femmes et ficeler ses compétences de productrice et de conceptrice de création. Pour Harry Julmice, l'implication était différente. Jamais très loin, il offrait ses conseils, il participait à l'évolution du projet et observait. Ayant toujours cru à la créativité de Joanna Chevalier, il cite que pour elle, l'argent ne l'a jamais motivée à créer ses projets : peu importe les moyens dont elle dispose, elle trouve toujours une façon de mener à terme son idée. Or, avec un esprit plus entrepreneurial, Harry Julmice perçoit TWP comme un projet sans limites de possibilités. En d'autres mots, en observant la forte demande pour les conversations, l'entrepreneur a constaté qu'il fallait *faire grandir son projet*. Il affirme que ce projet est unique : « de réaliser que des gens étaient prêts à payer pour discuter comme pour moi, c'était *mind blowing* ». Contemplant la portée de TWP, l'entrepreneur comprend qu'il y a un produit créatif, une opportunité d'affaires et « quelque chose à faire sur le long terme ». Fortement

inspiré des grandes maisons de couture possédant divers sous-secteurs d'activité, Harry Julmice voyait en TWP un projet qui était la base de leur future entreprise, NWA.

### **3.2 Collaboration avec une entité culturelle**

Le *pop-up shop* Jaune & Noire, la Boutique 363 et le projet TWP ont un point commun, soit la collaboration. Plus particulièrement, les entrepreneurs semblent chercher à offrir un espace aux personnes issues des communautés marginalisées par l'intermédiaire de l'art et de la culture. Partant d'un modèle d'entreprise plus traditionnel avec la Boutique 363, l'initiative TWP de Joanna Chevalier a été construite grâce à la collaboration locale, avec la femme située au cœur des actions. Les partenariats avec Fierté Montréal et le magazine *Lez spread the word*, destiné aux personnes queers, étaient une entrée progressive vers les collaborations avec des organisations plus larges. L'année 2018 a été transformatrice pour TWP, au moment où son association avec le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) a placé NWA de l'avant. Les cofondateurs mentionnent que « au moment où ces projets-là ont commencé à avoir un certain succès, une certaine demande, il fallait [les] structurer ».

Après l'exposition créée avec l'artiste Niti Marcelle Mueth, Joanna Chevalier prédisait, à la blague, que leur prochaine collaboration serait au musée, ne sachant point quand, où ni comment, mais sachant que cela serait grand! Elle avait vu juste, puisqu'en février 2018, elle a appliqué pour participer à la quatrième édition du forum Le pouvoir des arts de la Fondation Michaëlle Jean, se déroulant au MBAM. Le forum visait à relier l'art à diverses problématiques sociales. L'idée de Joanna Chevalier était de présenter un atelier portant sur la représentation des femmes noires dans le milieu des arts et des médias. En se servant de ses initiatives au sein de TWP, elle pourrait démontrer, par le biais de cet atelier, l'influence de cette communauté de femmes et la possibilité de créer du contenu pour elles. En effet, selon Joanna Chevalier, les femmes noires sont peu présentes dans les musées et les magazines : il était donc important pour elle de retrouver des représentations positives d'elles dans ces espaces. Même si TWP se veut pour toutes les femmes, les femmes noires semblent la seule narration dans cette initiative. En effet, à travers ce partenariat avec le MBAM, l'attention est entièrement portée sur ce groupe.

Elle a soumis son atelier pour lequel elle avait l'avantage d'être elle-même incluse dans le sujet. Elle se doutait que son idée serait sélectionnée par l'organisation, et elle avait vu juste. Même si Joanna Chevalier n'avait jamais animé un atelier dans un contexte comme celui-ci, elle avait l'expérience de réunir des groupes de personnes à travers ses *sisterhood*. Elle a nommé son atelier *La représentation de la femme noire dans l'industrie de la culture* et l'a coconstruit avec l'artiste Niti Marcelle Mueth ainsi qu'une autre collaboratrice. En complémentarité, Joanna Chevalier a lancé un appel de candidatures sur sa plateforme pour les artistes et les photographes ayant des visuels de femmes noires. Les images choisies ont ensuite été diffusées durant l'atelier. Une importance grande est accordée à la collaboration chez TWP. Ce projet valorise la coopération entre les femmes, cherchant à créer des expériences uniques et significatives pour celles-ci.

Par son titre, son atelier a attiré l'attention des employés du MBAM. Plusieurs personnalités du milieu se sont présentées, et c'est grâce à Nantali Indongo que Joanna Chevalier le constate. En effet, Nantali Indongo, animatrice du balado *The Bridge* diffusé sur CBC, a introduit Joanna à des figures clés :

C'est elle qui nous a dit "yo, en passant il y a des gens importants", ce qu'on ne savait pas. [...] j'ai aimé qu'elle [soit] là, parce qu'au moins ça faisait en sorte, que genre, je connaissais quelqu'un qui parlait mon langage, puis elle nous posait des questions pour juste dire, comme, "talk about your stuff". (J. Chevalier, entrevue, 13 décembre 2023)

La thématique de la représentation positive de la femme noire a suscité l'intérêt de la directrice et conservatrice en chef de l'époque, Nathalie Bondil. En effet, Joanna Chevalier explique que ce sont les photos qui l'ont interpellée, avant de se renseigner sur la personne qui s'occupait de l'atelier. Nathalie Bondil a brièvement expliqué que le MBAM travaillait sur une exposition de Picasso et qu'elle aimerait discuter des possibilités d'y inclure TWP. En effet, le MBAM achevait les préparatifs de sa prochaine exposition intitulée *D'Afrique aux Amériques : Picasso face à face, d'hier à aujourd'hui*, prévue en mai 2018. L'exposition est décrite comme suit :

Réunissant plus de 300 œuvres et documents, [l'exposition] étudie les transformations du regard porté sur les arts d'Afrique, d'Océanie et des Amériques depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours. Suivant les jalons de la vie de Pablo Picasso (1881-1973), elle explore l'étroite relation qui unit le maître espagnol avec ces arts en s'appuyant sur l'évolution des mentalités. (Musée des beaux-arts de Montréal, 2018)

Citée dans le journal *La Presse* (2018), la directrice du musée exprime qu'il faut : « [mettre] l'accent sur l'importance des multiples regards sur une même histoire. Pour elle, le point de vue des artistes africains contemporains sur Picasso était aussi important à présenter que celui de Picasso sur l'art africain. » (Joachim, 2018). De ce fait, l'article articule que le MBAM favorise le dialogue, l'écoute et la collaboration avec les communautés noires en sollicitant l'expertise des connaisseurs de l'art issus de ces communautés (Joachim, 2018). L'institution culturelle désire réunir les perspectives passées et actuelles sous un même toit, ayant mené à l'ajout d'une exposition complémentaire nommée *Nous sommes d'ici, ici : l'art contemporain des Noirs canadiens*. Cette seconde exposition engage des réflexions sur la diversité culturelle en présentant des œuvres d'artistes modernes noirs (Musée des beaux-arts de Montréal, 2018). Cette démarche permet d'avoir un discours plus authentique sur l'identité raciale des communautés noires dans cette dynamique de réappropriation de l'art. Ces efforts sont particulièrement intéressants, car au même moment, le sujet de l'appropriation culturelle battait son plein, suivant la controverse du spectacle *SLĀV*. Produit par le metteur en scène québécois, Robert Lepage, le journaliste Vincent Champagne (2018) raconte que cette polémique a soulevé des questionnements sur l'utilisation de l'héritage culturel des communautés noires par les personnes blanches, pour les personnes blanches Joanna Chevalier a été invitée à l'émission radio *Nouvelle Vague* (Lefebvre, 2018), où elle a raconté qu'il est important de prendre du recul pour mieux comprendre pourquoi les communautés noires ont censuré le spectacle. Selon elle, les gens veulent se sentir représentés et partager leur histoire, et non qu'elle soit racontée par quelqu'un d'autre, d'où l'importance d'effectuer des recherches antérieures sur le sujet.

Lorsque Joanna Chevalier a rencontré Nathalie Bondil, l'entrepreneure lui a expliqué la mission et l'approche particulière de TWP : son projet fonctionne par appels de candidatures de créatrices montréalaises, dont la grande majorité n'est pas des spécialistes, mais des passionnées. C'est cet aspect qui a d'ailleurs particulièrement plu à la conservatrice en chef. Puisque le musée n'avait pas pu acquérir le tableau *Les Demoiselles d'Avignon de Picasso*, Nathalie Bondil a proposé à TWP de le réinterpréter. Joanna Chevalier explique avoir eu moins de deux mois pour créer une œuvre avant l'inauguration officielle de l'exposition au MBAM. L'œuvre est nommée *Les Vraies*

*Demaiselles d'Avignon. Vraies*, car dans leur réappropriation de l'œuvre, ils ont mis des visages de personnes réelles, contrairement à la toile originale.



Figure 1 : Toile « Les Demoiselles d'Avignon » de Pablo Picasso  
Peinture à l'huile. Dimensions : 8' x 7' 8" (243.9 x 233.7 cm)  
Source : (Picasso, 1907)



Figure 2 : Une représentation de l'œuvre « Les vraies demoiselles d'Avignon » par The Woman Power 53  
Source: (The Woman Power - Archives, 2018a)



Figure 3 : Une image de l'œuvre « Les vraies demoiselles d'Avignon » par The Woman Power  
Source:(The Woman Power - Archives, 2018b)

Cette réinterprétation est la représentation intentionnelle de vraies femmes noires, toutes vêtues de blanc (symbolisant la pureté), et des fruits exotiques, en se rappelant la connotation stéréotypée de certains d'entre eux, dont le melon. Cette réappropriation du corps de la femme ouvre le dialogue sur un regard contemporain de la toile et la conversation sur la présence des femmes noires dans le domaine de l'art. La création de cette œuvre relève d'un réel effort collectif qui s'aligne bien avec les valeurs de TWP. Joanna Chevalier explique que plusieurs artistes et créatrices dont les expertises allaient de la photographie à l'illustration, jusqu'à la poésie, y ont participé. Sachant pertinemment que cette expérience serait un privilège, elle a été partagée avec les artistes racisées d'ici, dont les œuvres ont pu toucher un public international. L'œuvre a été réalisée à l'aide d'aucun budget : la conception du projet a entièrement été faite par Joanna Chevalier, les séances photos ont été produites chez elle, les mannequins sélectionnées sont parmi ses proches, et les artistes proviennent de l'appel de candidatures effectué sur la plateforme de TWP.

Puisque l'œuvre est arrivée à la dernière minute, aucun espace n'avait été prévu pour recevoir *The Woman Power* :

Ils nous ont mis dans un *corner*. Comme les gens [les personnes ayant visité l'œuvre participative au MBAM], y'en a qui disaient "Ah! pourquoi ils vous ont mis dans le *corner* ?", et tout, moi je suis comme, à la fin de la journée, je m'en fous d'où on est, nous on veut juste dire qu'on était dans cette exposition. (J. Chevalier, entrevue, 13 décembre 2023)

Pour elle, l'importance réside dans cette collaboration créative avec le MBAM, et moins dans une perspective de tirer des gains quelconque. Cela renvoie à l'idée d'Harry Julmice, qui cherche à amplifier les idées de sa collaboratrice pour qu'elle puisse vivre de ses projets créatifs. Il est le seul homme ayant contribué à l'œuvre, et ce, par la capture de quelques images. Pour l'entrepreneur, ce processus d'autoapprentissage l'a poussé à manipuler les caméras pour mieux comprendre le *mindset* des photographes et vidéastes. Au départ, le musée n'avait pas de valeur à ses yeux, car il ne comprenait pas la position de ces institutions dans la société :

Puis c'est quand j'ai réalisé le rôle d'un musée dans une société, c'est là que j'ai commencé à dire, "OK, c'est important qu'on soit ici, parce que ça représente l'histoire d'une société, d'une civilisation et d'une communauté". So, si nous on n'est pas là, ça veut dire qu'on n'a jamais existé, tu comprends ? C'est à travers cette collaboration-là que j'ai pour la première fois mis mes pieds dans un musée, puis discuté avec des gens qui viennent de ce domaine-là. (H. Julmice, entrevue, 13 décembre 2023)

Lors d'une entrevue, Harry Julmice a mentionné que « techniquement, elle n'était pas censée être là », en faisant référence à Joanna Chevalier. En effet, c'est grâce à la sélection de son atelier au forum de la Fondation Michaëlle Jean qu'elle a pu avoir un accès privilégié au MBAM. Selon lui, cette chance de travailler avec Nathalie Bondil et de collaborer avec le musée ne relève que du rêve pour plusieurs personnes. Il évoque qu'il faut une force de caractère pour pénétrer cette industrie, et c'est ce que sa cofondatrice a su faire : avec un parcours atypique et sans bagage scolaire lié au domaine, Joanna Chevalier s'est taillé une place, tout en restant fidèle à elle-même. De ce fait, ce projet n'a pas changé son approche, explique-t-elle, car elle se présente avec l'expérience vécue et les sentiments poussant les gens à réfléchir sur certaines réalités propres aux communautés noires.

Au-delà de son rôle de photographe, Harry Julmice accompagnait Joanna Chevalier dans la navigation de cette institution. Tous deux nouveaux dans le milieu, les entrepreneurs ont eu à s'adapter rapidement à l'environnement muséal. Les cofondateurs se sont familiarisés au langage en cognant à toutes les portes des départements du musée. La directrice de création explique qu'ils ont participé à des ateliers avec des artistes internationaux, en plus de discuter avec des commissaires, afin de mieux comprendre les problématiques entourant Picasso et l'art africain. Pour elle, c'était un autre monde, car l'art africain, de son point de vue, était simplement de la décoration qu'on pourrait retrouver chez elle, sans plus. C'est pour cette raison qu'elle soulève « qu'il y a un *clash* intéressant ». De ces échanges, elle a découvert que chaque élément de l'œuvre de Picasso avait une symbolique. Les fruits exotiques, les femmes et le masque ont tous une signification propre. Toutefois, pour Joanna Chevalier, il pouvait aussi s'agir d'un pur hasard : « Ça se peut que c'était [simplement] les fruits qui étaient sur la table ! » dit-elle.

L'insertion des entrepreneurs dans l'univers élitiste et privilégié du musée, est un contraste qui n'est pas toujours évident. Harry Julmice précise :

So t'as deux personnes noires, qui viennent d'un *background* pas privilégié, qui rentrent dans une industrie qui n'est pas la leur et où il faut qu'on navigue à travers tout ça. (H. Julmice, entrevue, 13 décembre 2023)

Les deux entrepreneurs remercient Nathalie Bondil pour son appui et son soutien dans leur expérience, car elle leur a permis de naviguer dans tous les départements avec aisance :

Il y a des situations, où on demandait des choses, puis là, les gens étaient comme "Ah! ben là, on ne sait pas si on peut faire ça", puis quelqu'un a dit "Ah! ben Nathalie, elle a demandé ça..." Là, ils sont comme, "OK, on va trouver une façon de voir comment on peut faire". [...] peut-être que ça aurait été possible sans Nathalie, mais je ne vois pas comment qu'on aurait pu faire des choses que le musée n'a jamais faites avant, si la tête du musée n'est pas *down*, tu comprends? (H. Julmice, entrevue, 13 décembre 2023)

Avec l'approbation de la conservatrice en chef, même si certains hésitaient à répondre à leurs demandes, la consigne était claire et simple : Nathalie Bondil a donné son accord, il faut accompagner les entrepreneurs dans leurs démarches.



Figure 4 : Mosaïque participative au MBAM  
Source: (The Woman Power - Archives, 2018c)

L'œuvre *Les vraies demoiselles d'Avignon* comprenait d'autres visuels qui ont été projetés sous forme de vidéo dans un espace adjacent à l'exposition de Picasso. Or, pour Harry Julmice et Joanna Chevalier, il ne fallait pas s'arrêter là : il fallait saisir l'occasion d'en faire une expérience culturelle. Ils ont proposé à Nathalie Bondil d'élargir l'initiative et d'inviter le public à travers une expérience interactive. Le musée possède une salle fréquemment utilisée par des organismes pour engager des discussions éducatives. Dans cette pièce, les cofondateurs ont installé une mosaïque participative affichant les œuvres créées et des sections vides permettant aux participants d'inscrire leurs réponses à des questions posées. Des photographies de femmes noires comprenant les mères des entrepreneurs et d'autres connaissances y étaient projetées. Initialement, la conception de cette vidéo était ouverte à tous les artistes et modèles féminins d'origines confondues, mais les participantes se sont avérées être uniquement des femmes noires. Les entrepreneurs ont poursuivi leur lancée en créant deux conversations avec le public afin d'entendre leurs réflexions.

« On a ramené le *hood* au musée! », c'est ainsi que Joanna Chevalier a décrit l'expérience participative. L'œuvre créée par TWP faisait partie de l'exposition payante de Picasso.

De ce fait, pour regarder l'œuvre, les gens devaient acheter un billet. L'expérience participative, y compris la mosaïque, la vidéo et les conversations, était quant à elle gratuite. Cet ajout a permis la découverte du musée à une clientèle différente et étrangère à cet univers. Cette clientèle ce sont les personnes qui ne sont pas entourées par ses institutions dans leur quotidien : leur environnement immédiat ne leur permet pas d'explorer et ni de découvrir ces milieux. C'est souvent lié aux caractéristiques socio-démographiques de certaines populations, pour qui ces accès relèvent de la notion de privilège. L'accessibilité, la représentation et l'inclusion des communautés noires, c'est ce que les cofondateurs ont mis de l'avant à travers leur partenariat avec le MBAM :

Nous on a simplifié la conversation, pour que des gens comme nous puissent comprendre ces choses-là sans [passer par] des études, parce que l'art devrait parler à tout le monde [...]. Quand on dit qu'on a amené le *hood*, c'est parce que on a amené ce *mindset*, on a amené la possibilité que quelqu'un du *hood* puisse aller au musée et se sentir interpellé. (H. Julmice, entrevue, 13 décembre 2023)

### **3.3 Collaboration avec une entité commerciale**

TWP laisse graduellement sa place à NWA, la nouvelle entreprise d'Harry Julmice et Joanna Chevalier. Du moment où se forment des partenariats avec des institutions, une orientation et une organisation différentes opèrent, ce à quoi cette nouvelle entreprise était prête à répondre. En effet, NWA est une combinaison des forces du duo, ajoutée à leur expérience entrepreneuriale acquise grâce à la Boutique 363. En plus de leur côté créatif, Joanna Chevalier a une facilité à conceptualiser et à concevoir des expériences culturelles et artistiques, et Harry Julmice possède une aisance dans le développement des affaires (négociation, connaissance des marchés et de stratégies, etc.). Les cofondateurs expliquent que c'est la fusion de l'art et de la culture, dans une approche conversationnelle, qui a permis la création d'opportunités avec les institutions. NWA provient du besoin d'inclusion d'Harry Julmice et de représentation de Joanna Chevalier. Avec leur créativité, ils viennent répondre à un manque existant dans l'industrie culturelle et créative, à savoir la présence de maisons de production appartenant aux personnes racisées.

En mars 2018, lors des préparatifs pour l'exposition au MBAM, TWP a été invitée à un événement dans le cadre de la Journée internationale des droits des femmes. Pour assurer

la participation de TWP, Joanna Chevalier a expliqué aux organisateurs qu'elle souhaitait choisir les sujets et les panélistes, ce à quoi ils ont consenti. L'événement était commandité par la marque de vêtements Lululemon. Connue pour sa vaste gamme de produits athlétiques, la marque se positionne comme une créatrice de produits et d'expériences cultivant les connexions, le dépassement de soi et le bien-être (Lululemon, 2024). Depuis cet événement, Joanna Chevalier a gardé le contact avec la gérante et responsable de communauté (*community maven*) d'un des magasins de la marque à Montréal. Étant une passionnée de la mode, l'entrepreneure voyait ces contacts comme l'occasion rêvée de développer des partenariats dans le domaine. En avril 2018, le dernier *sisterhood* sous la bannière de TWP a eu lieu, et les suivantes consolident le début des projets sous NWA.

NWA et Lululemon ont d'ailleurs un point commun, soit le développement de leur communauté. En effet, l'entreprise possède une boutique appelée Le Local. Différent des autres points de service de Lululemon, ce magasin situé sur la rue Saint-Viateur, dans le Mile-End, est le premier dédié aux amateurs de course. À proximité du Mont-Royal, ce quartier est un secteur bien apprécié des coureurs et des passionnés de mise en forme (Mulhern, 2017). Cette boutique est devenue un hybride entre la vente et la communauté, rassemblant divers profils de coureurs autour d'activités et d'espaces de conversation. Bien que les fondateurs de NWA n'œuvrent pas dans le milieu sportif, leur expertise correspondait parfaitement à l'approche de la boutique. De ce constat, Harry Julmice a proposé un projet de partenariat avec cette boutique de la marque Lululemon, marquant le début de la collaboration entre NWA et Le Local, qui commandite désormais plusieurs activités de conversation de NWA.

Un des outils utilisés par les entrepreneurs est les expériences conversationnelles, qui sont devenues leur signature de marque. Nommées *sisterhood*, *brotherhood* ou simplement « conversation » lorsque la clientèle est mixte, ce sont des conversations ouvertes à toute personne interpellée par les thématiques discutées. Les sujets sont associés au bien-être, à la culture, à la mode, aux arts et à toute autre thématique connexe. Ayant lieu dans un espace sécuritaire et inclusif, les conversations permettent aux individus de connecter entre eux, de partager leurs expériences et de pratiquer l'écoute active. Les *sisterhood*

ciblent une clientèle s'identifiant au genre féminin, et les *brotherhood*, au genre masculin. Dans une réalité sociale où l'on s'interroge largement sur l'identité de genre, une phrase écrite dans des événements créés pour promouvoir les *sisterhood*<sup>1</sup> parle d'inclusion, ce qui n'est pas nécessairement présenté de la même manière chez les *brotherhood*. En effet, sans en faire mention, la promotion de l'événement est plutôt rédigée de façon épïcène, laissant présager une inclusion :

"Le Brotherhood" sont des expériences mensuelles [qui ont lieu dans des] espaces positifs conçus pour discuter, partager et échanger ouvertement sur différents sujets qui influencent notre bien-être au quotidien. Au cours de ces conversations, qui sont nourries par une diversité de perspectives, sans jugement, et où toutes les voix sont entendues et respectées, chacun.e est libre de se révéler ou non. (Never Was Average, 2019)<sup>2</sup>

TWP a inspiré Harry Julmice à créer une initiative similaire. Ce projet découle d'une motivation différente : étant le seul homme présent durant les *sisterhood*, Harry Julmice était exposé à la perspective féminine des enjeux relationnels entre les hommes et les femmes. Il mentionne que certains des sujets sont liés à l'absence d'espaces et de ressources permettant aux hommes d'en discuter librement. C'est de cette réflexion qu'a été créée *The Modern OG*. Son fondateur avait cependant une inquiétude : comment encourager les hommes à participer à ces conversations? À son grand étonnement, la réponse était positive et a surpassé ses attentes :

[...] à chaque fois, j'étais comme "je peux pas croire que les gars sont venus !" Puis ils ont parlé comme s'ils étaient à une *game* de basket. (H.Julmice, entrevue, 15 décembre 2023)

Cette ambiance est d'ailleurs reflétée dans les images promotionnelles, sur lesquelles on voit différents profils d'hommes regroupés, en train de discuter. Ils venaient sans attentes et ont eu des conversations qui les ont interpellés à différents degrés, explique Harry Julmice

---

<sup>1</sup> Les invitations aux conversations *sisterhood* et *brothehood* de Never Was Average et de The Woman Power – Archives, sont toutes accessibles sur leur page Facebook respective. Il est possible de lire la phrase suivante : « Cette conversation gratuite est ouverte à toute personne s'identifiant au genre féminin. » Cette phrase est utilisée pour inclure toute personne binaire et non binaire s'identifiant au genre féminin, dans le cas des *sisterhood*.

<sup>2</sup> Disponible sur la page Facebook de Never Was Average, pour l'événement associé au *Brotherhood* : Une conversation significative entre hommes - Dimanche 15 décembre 2019 de 18h à 20h.



Figure 5 : *Brotherhood* dans le magasin « Le Local » de la marque Lululemon  
Source: (Never Was Average, 2020)

Les conversations, tant celles avec les partenaires que celles produites à l’interne, sont des moments de partage où chacun peut apprendre et se reconnaître dans l’expérience de l’autre. Joanna Chevalier précise toutefois que ce n’est pas de l’activisme. Il est important pour elle de démystifier le tout : elle ne se considère pas comme une activiste et n’aime pas qu’on la catégorise ainsi. Pour elle, c’est une question de faire du bien, de bonnes choses, et de se réappropriier la culture.

Spécifiques au partenariat avec la marque Lululemon, les thématiques choisies par NWA étaient communiquées en avance à l’entreprise pour qu’elles soient approuvées. Ce partenariat a permis aux entrepreneurs de devenir ambassadeurs de la marque. Deux événements phares ont été développés avec Lululemon, soit *Sisterhood* en tournée et *Lululemon Luminaries*. Le premier était une initiative pour souligner la Journée internationale des droits des femmes, sous une formule différente de la première édition. En effet, les activités ont été étalées sur une période d’un mois, pour un total de six conversations gratuites à Montréal et ses environs. Les conversations avaient lieu en

français et en anglais avec un maximum de trente personnes. Joanna Chevalier explique que toutes les places disponibles étaient rapidement réservées.



Figure 6 : *Sisterhood* dans le magasin « Le Local » de la marque Lululemon  
Source: (The Woman Power - Archives, 2019)

Le deuxième événement est un programme de la marque Lululemon mis sur pied en collaboration avec l'agence WE. Cette agence est axée sur le développement professionnel et le coaching, et utilise une technique appelée *relation mindfulness*. Cette technique vise entre autres le développement d'un leadership plus inclusif et aide à se concentrer sur la pleine conscience et l'écoute active. Lululemon Luminaries a pour but de célébrer les ambassadrices de Lululemon en leur offrant un accompagnement gratuit avec l'agence WE. Ainsi, 25 candidates ont été sélectionnées à travers les États-Unis et le Canada pour s'envoler à Los Angeles, où sont situés les bureaux de l'agence. À leur retour dans leur ville respective, elles avaient pour mandat d'utiliser leurs apprentissages pour former, à leur tour, un groupe de femmes. Les ambassadrices choisies étaient des femmes s'impliquant dans leur région en mettant en place des activités de bien-être telles que du yoga.

Travaillant étroitement avec la responsable de communauté de la marque Lululemon au Québec, Joanna Chevalier a été choisie pour représenter la province. Pour l'entrepreneure, le fait d'être une femme noire créant des événements *dope* (signifiant super ou génial), selon elle, a rendu le choix de sa sélection évidente.

En mars 2018, un peu avant les Sisterhood en tournée, Joanna Chevalier est donc partie à Los Angeles, où elle a rencontré les ambassadrices et d'autres responsables de communautés de la grande famille de Lululemon. Cette formation visait à offrir aux participantes les techniques de base sur la pleine conscience relationnelle, comprenant les notions d'écoute active, de bien-être, de mentalité d'abondance, de santé mentale et physique, etc. D'une certaine manière, les ambassadrices ont assisté à la formation qu'elles devaient reproduire. Il était important de bien assimiler le contenu, car elles devaient partager l'information à un groupe de femmes, tout en l'adaptant à leur réalité. Joanna Chevalier a traduit le contenu pour qu'il puisse être offert en français pour les femmes du Québec : la notion d'adaptation était donc essentielle. Faisant partie de l'organisation du programme à Montréal, la cofondatrice a participé à la sélection des participantes :

En même temps qu'elle [responsable de communauté de Lululemon] me donnait des noms de femmes qui pourraient participer, moi j'ai soumis des noms [de] gens auxquels ils n'auraient jamais pensé, *so* j'ai mis des gens du *hood* [...], des [femmes] comme [la fondatrice de] Librairie Racine, ils n'auraient jamais pensé à elle ! [...] genre on a [proposé] des gens qui avait un grand *following* [ou] peu de *following* pour faire un groupe de 25 femmes qui ont besoin de cette *game-là*. (J. Chevalier, entrevue, 15 décembre 2023)

Pour l'entrepreneure, il était important d'offrir l'accès à un programme comme celui-ci aux femmes racisées, même si elles sont peu connues du public. Ce programme communautaire s'échelonnait sur une période de trois mois et comprenait un minimum de six sessions de trois heures. Joanna Chevalier, avec l'appui d'une deuxième facilitatrice, avait la charge de l'organisation et de la logistique du programme (préparation du contenu des ateliers, animation, nourriture, etc.). Il s'agissait d'une initiative d'une valeur monétaire considérable puisque 50 femmes ont participé au programme gratuitement et ont reçu des cadeaux. Ce projet de Lululemon est important pour les cofondateurs, car bien qu'ils aient une expertise en facilitation de conversation, Lululemon Luminaries leur a permis d'avoir une meilleure compréhension des termes :

C'est qu'ils ont amené des outils que je n'avais pas de noms à mettre dessus. *So* quand on parlait de *mindfulness*, j'étais comme "c'est quoi ça *mindfulness* ?" Mais quand ils expliquaient ce que c'était, on se rendait compte que c'était des affaires qu'on faisait déjà. C'est juste que je n'avais pas les termes. (J. Chevalier, entrevue, 15 décembre 2023)

Elle mentionne que ce programme a permis à NWA de restructurer leur offre. En observant le partenariat entre Lululemon et l'agence américaine, elle a constaté l'étendue des possibilités. En effet, une entreprise ayant des centres d'intérêt semblables à ceux de NWA a fait réaliser aux entrepreneurs qu'il était possible de reproduire de tels partenariats à Montréal :

C'est ça un peu qui a fait en sorte que je développe ma façon de faire des conversations, parce que moi je savais qu'est-ce-que je voulais, mais le fait que, là, je l'ai vu comme, ils ont fait un business avec! [...] il y a pleins d'affaires que tu peux faire, il faut juste des *brands* qui soient *down*. (J. Chevalier, entrevue, 15 décembre 2023)

La formation à Los Angeles a exposé les cofondateurs à une nouvelle terminologie et à des outils qu'ils ont appliqués à NWA. Harry Julmice et Joanna Chevalier ont redistribué cette mine d'information à la communauté. Toutes les connaissances acquises à travers leur partenariat avec Lululemon ont été partagées avec « les gens qui en ont besoin », explique la cofondatrice. Ils font ainsi référence à la communauté. Que la personne ait participé une seule fois ou qu'elle y participe régulièrement, elle est membre de la communauté de NWA. La formation de l'entreprise WE a été présentée par des personnes blanches, et pour les cofondateurs, redistribuer ces acquis à une communauté peu ou aucunement exposée à ce type de discours était nécessaire. Le partage d'information est important pour eux et ils adaptent cette information à la communauté, notamment en développant des conversations autour de l'esprit d'abondance et la peur du manque. Pour les entrepreneurs, c'est aussi un rappel de leur processus entrepreneurial, où l'accessibilité à l'information a été un grand enjeu, comme l'explique Harry Julmice :

Il y a plein de fois où je ne savais même pas par où commencer, où mettre le pied, où aller, dans quelle direction? [...] *just because of lack of information*. On veut partir une maison de production, *but we don't know what that means...* Notre manque de compréhension de l'industrie, cette barrière-là a été grande. Tu ne sais pas ce que tu es en train de construire, puis quand tu regardes autour de toi, tu n'as pas vraiment d'exemples [...] c'est vraiment de l'éducation, énormément d'éducation qui a dû se faire. (H. Julmice, entrevue, 15 décembre 2023)

### 3.4 Collaboration avec une entité communautaire

L'entreprise Never Was Average accumule les collaborations avec diverses organisations, en plus de développer ses propres initiatives, priorisant toujours l'impact sur la communauté. De ces collaborations est né le partenariat avec la Table ronde du Mois de l'histoire des Noirs. L'organisme sans but lucratif avait le mandat de programmer diverses activités autour d'enjeux sociaux que vivent les communautés noires durant le mois de février. En 2019, il a mis sur pied l'événement Conversations Noires (*Black Conversation*), dont le mandat de réalisation des futures éditions a été confié à NWA : il s'agissait du premier projet de NWA qui s'inscrivait sous une initiative communautaire. Le cofondateur explique :

J'ai trouvé que c'était vraiment aligné avec NWA, la proposition que Carla (coordonnatrice de l'organisme) nous a faite, soit d'organiser Black Conversation. À ce moment-là, c'était le premier projet qu'on a reçu d'un organisme à but non lucratif de la communauté noire. Pis c'était d'organiser un événement. So on avait organisé des événements pour nous, on avait organisé des événements pour d'autres compagnies, mais ce type d'événement-là était vraiment comme *community impact to the fullest*. (H. Julmice, entrevue, 17 avril 2023)

À travers les éditions, Harry Julmice et Joanna Chevalier ont revampé l'événement à leur image. Anciennement nommé *Black Conversation* en 2019, l'événement s'est vu donner le titre Conversations Noires par les entrepreneurs. La traduction française était volontaire puisque le français est la langue officielle du Québec. De plus, la conférence de style traditionnel se transformait en une conférence de style expérimental : l'événement avait une portée plus créative et interactive par la conception d'espaces dédiés à la présentation d'œuvres culturelles ou de kiosques de ventes pour les entrepreneurs de la communauté noire. Du côté promotionnel, les cofondateurs ont ajouté la création de contenu dans leurs stratégies marketing et ont enrichi l'événement avec des ateliers complémentaires et réduit le nombre de conférenciers pour alléger l'information partagée. Un élément central est le choix des thèmes, qui confirmait une direction différente de la première édition. Il y avait une volonté de diversifier et d'élargir la clientèle en rejoignant des participants de différentes générations. Ici, il est possible d'utiliser à la fois les termes *communauté* et *clientèle*, car Conversations Noires est un partenariat avec une autre entité qui ne partageait pas nécessairement la même vision que NWA. Par exemple, en 2020, Harry Julmice a proposé le thème *Black Abundance*. Cette thématique était fortement inspirée

par leur partenariat avec la marque Lululemon, avec qui ils ont acquis de nouvelles connaissances et terminologies. C'est un exemple de redistribution de l'information aux communautés « dans le besoin », selon Joanna Chevalier. Plus précisément, les participants ont bénéficié de conseils utiles pour naviguer dans leur quotidien. Toujours alignés à leurs valeurs, Joanna Chevalier et Harry Julmice ont aussi collaboré avec des artistes de la métropole pour la création d'outils promotionnels.

Concrètement, l'édition 2023 portait sur le thème de l'imagination. Ce choix provenait des questionnements des entrepreneurs sur les enjeux actuels vécus par les communautés noires à Montréal. Ces réflexions découlaient de discussions avec ces communautés, menant à la conclusion que la pandémie de la COVID-19 a eu un impact majeur sur leur quotidien. De l'inflation économique à la santé mentale, comment passer à travers ces adversités? De ces constats, les entrepreneurs se sont penchés sur les façons dont l'imagination et la créativité peuvent servir d'outils pour le développement d'un meilleur bien-être et d'une sécurité financière. L'idée de bâtir une programmation pouvant conduire à des pistes de solution est donc venue à partir de ce thème. Selon Harry Julmice, le choix des concepts était inspiré par les conversations qu'a tenues NWA :

On est constamment en conversation avec la communauté, *so* on sait un peu qu'est-ce-que les gens sont en train de vivre, ce que sont leurs pensées et leurs attentes. On mélange toutes ces choses-là pour amener comme une thématique qui ne va pas seulement inspirer, mais répondre à une problématique spécifique des gens. (H. Julmice, entrevue, 17 avril 2023)

Pour développer le contenu de leur programmation, les entrepreneurs se sont inspirés des tendances alignées avec la génération actuelle et d'articles et de livres pertinents et ont effectué des recherches sur les initiatives faites à l'international. La cofondatrice souhaitait se renseigner sur ce qui se faisait à l'extérieur de Montréal, car le but était de susciter de nouvelles conversations en poussant la communauté noire à discuter de sujets différents et peu abordés.

Conversations Noires 2023 a été étalée sur une fin de semaine complète, soit les 25 et 26 février. L'événement comprenait quatre panels de discussions et quatre ateliers, lors desquels on retrouvait de nombreuses figures issues des communautés noires du Québec, dont des entrepreneurs, des artistes multidisciplinaires, des auteurs, des intervenants

sociaux, une sociologue et une commissaire. Parmi les entrepreneurs, on retrouvait notamment les représentants d'une agence de design stratégique, d'une boutique de vêtements et d'accessoires éthiques, d'une compagnie locale spécialisée en soins cosmétiques naturels et d'un centre communautaire axé sur la santé mentale des afrodescendants. Conversations Noires a permis de découvrir ces individus et la pluralité des disciplines dans lesquelles ils opéraient :

[Conversations Noires] c'est *relevant*, surtout pour la communauté noire, où le but, c'est de rassembler tout le monde, de faire découvrir des personnes [...] puis de voir des personnes que normalement tu ne rencontrerais pas tous les jours. (J. Chevalier, entrevue, 17 avril 2023)

En effet, cet événement est cohérent avec les valeurs et les actions de NWA, car c'est la représentation réelle de la communauté : une valeur capitale pour les cofondateurs. Harry Julmice raconte que « tu pouvais voir que les gens ont profité du fait qu'ils étaient regroupés ensemble pour échanger et développer des connexions entre eux ». Ce sentiment de communauté et de partage des connaissances s'est fait ressentir tout au long de l'événement. Les participants étaient alertes et réceptifs à l'information partagée : plusieurs personnes prenaient des notes et entamaient des discussions avec les invités à la fin des panels.

Selon Joanna Chevalier, il était important de sélectionner les bonnes personnes pour engager les conversations. En effet, ayant réfléchi aux thématiques qu'ils aimeraient aborder, les entrepreneurs ont tenté de trouver les invités les plus appropriés pour chacune des discussions. Ils cherchaient des panélistes ayant de l'expérience considérable et crédible dans le domaine culturel, une balance entre les personnes s'identifiant au genre masculin et féminin et des individus d'âge varié. Ils souhaitaient aussi trouver des modérateurs ayant une capacité d'écoute active et de bons communicateurs. Pour les deux catégories, il était important que les participants soient bilingues, rappelant ainsi le rapport particulier des entrepreneurs face à la langue. En effet, les invités étaient appelés à discuter dans la langue de leur choix, soit en anglais, en français ou un mélange des deux. Ils ont pu constater lors de l'édition 2023 que le fait de parler dans la langue de leur choix a permis aux panélistes de partager leurs expériences avec aisance et authenticité. Pour les cofondateurs de NWA, il était important de ne pas exclure un panéliste ayant une expérience intéressante simplement parce qu'il s'exprimait plus facilement dans une

langue. Somme toute, ce processus de sélection était entièrement aligné aux manières de faire des entrepreneurs, rappelant d'une certaine façon l'intersectionnalité de leur propre identité : Joanna Chevalier et Harry Julmice privilégiaient des individus ayant des identités sociales qui s'entrecroisaient, notamment par le genre, l'âge et la langue. De cette façon, les entrepreneurs pouvaient offrir des conversations diversifiées aux participants.

À travers leur processus entrepreneurial, les cofondateurs de NWA ont acquis une bonne compréhension des attentes et des besoins des participants à leurs initiatives, ne les empêchant toutefois pas de solliciter des avis externes. Pour l'édition 2023, trois personnes issues de la communauté noire ont été consultées : un artiste multidisciplinaire, un conférencier plongé dans la réalité de la jeunesse et une scientifique de données. L'objectif était de présenter la vision de l'événement, où les consultants offraient leur expertise et proposaient des ajouts ou des modifications. Cette façon de procéder renvoie à l'importance qu'accorde l'entreprise à la collaboration : même si l'événement était produit par NWA, les entrepreneurs s'assuraient que leur conception était collaborative et réellement cadrée avec les besoins de la communauté noire.

De manière plus détaillée, les panels de discussion servaient à exposer les participants à différents points de vue ainsi qu'à différentes réalités et expériences qui ont enrichi leurs connaissances sur certains sujets. Les panels se nommaient « Puiser dans votre imagination pour créer l'abondance », « Capitaliser sur notre unicité afro-québécoise », « Donner le pouvoir aux jeunes Noirs grâce au mentorat » et « Revitaliser votre créativité grâce à la nature ». Par exemple, le premier panel portait sur la possibilité de vivre de sa créativité, dans un contexte où cela semble parfois inaccessible pour les afrodescendants montréalais, en raison de leur culture et des conditions de vie. Du côté des ateliers, la vision des entrepreneurs était de permettre aux participants de développer une mentalité d'abondance noire qui se traduit par des moyens tangibles d'utiliser son imagination. Ils ont ciblé une styliste, une avocate, un professionnel financier et un concepteur de contenus de réalité étendue (XR) pour venir partager leurs conseils. Par exemple, la collaboration

avec le concepteur servait à éduquer la communauté noire sur les moyens d'optimiser leur utilisation de l'intelligence artificielle pour la planification et la création de leurs projets.

Les deux entrepreneurs devaient aussi sélectionner des commanditaires pour l'événement. L'édition 2023 de Conversations Noires comptait, parmi ses partenaires, TD Canada Trust. Dans le cadre du programme « La Promesse TD Prêts à agir », l'institution financière contribuait à amplifier les efforts de diversité à travers le Canada. Étant aussi un des partenaires officiels de la Table ronde du Mois de l'histoire des Noirs, elle offrait un apport financier considérable à leurs activités, dont faisait partie Conversations Noires. En effet, les trois premiers panels de discussions ont entièrement été commandités par ce programme. Le dernier panel, nommé « Revitaliser votre créativité grâce à la nature », était un partenariat avec l'entreprise québécoise Altitude Sports. En effet, ce panel portant sur la nature, il cadrait avec les intérêts de la marque, qui s'intéresse à la rencontre entre le plein air et le style urbain montréalais. En plus de sa commandite, elle offrait à deux participants une carte-cadeau d'une valeur de 750 \$. Harry Julmice raconte :

Le but, c'était de trouver des partenaires qui sont alignés avec les valeurs de l'événement [...] ce sont plus les intérêts, je devrais dire plus que les valeurs, *so* le fait qu'on avait déjà collaboré avec Altitude Sports dans le passé, puis que nos intérêts s'alignaient [...] c'est moins transactionnel. C'est moins « oh! on a besoin de temps pour se connecter avec telle audience et tout », c'est dans cette façon-là qu'on choisit souvent nos partenaires. Puis comme je te dis ce n'est pas un processus qui est extrêmement facile non plus, parce que c'est pas tout le monde qui voit la pertinence de faire un partenariat pour un événement communautaire comme celui-ci. Puis il y en a d'autres, ce n'est juste pas pertinent pour eux de connecter avec la communauté noire, ce ne sont pas des réalités qui les intéressent *so* ton bassin est quand même assez réduit. (H. Julmice, entrevue, 17 avril 2023)

Autrement dit, cette collaboration entre NWA et les marques se devait d'être dans des intérêts communs, s'inscrivant dans des efforts d'engagement liés à la diversité et à l'inclusion. En effet, l'initiative cadrée dans le Mois de l'histoire des Noirs pouvait laisser présager qu'il y avait une volonté des marques de contribuer à la valorisation des communautés noires par des partenariats stratégiques.

Un autre partenariat a été créé, soit celui avec la marque Little Burgundy, détaillant de chaussures de marques. Pour l'événement, les entrepreneurs ont présenté un plan de commandites, soit un document visant à développer des collaborations stratégiques avec

des entreprises dans le but de recevoir un soutien financier. Ce plan comprenait différents services, tous attachés à une valeur monétaire précise. Lors d'une rencontre entre Harry Julmice et la coordonnatrice marketing de Little Burgundy, l'entreprise aurait opté pour un service d'une valeur de 7 500 \$ comprenant quatre balados et des portraits des invités, en plus d'un moment dédié à la marque durant l'événement. Selon le cofondateur de NWA, il faut être flexible lors de négociations avec de potentiels clients et faire preuve d'ouverture, tout en restant dans la réalité du possible. En effet, lors des échanges, l'entreprise Little Burgundy semblait combiner deux services pour le prix d'un. L'entrepreneur optait pour une approche stratégique afin de réajuster leur proposition, tout en restant alignés au plan de commandite. De ce fait, l'entente finale comprenait trois balados, les portraits des invités, et la marque bénéficiait d'un espace durant l'événement pour permettre aux participants d'écouter les balados. Même si Little Burgundy perdait un épisode de balado, la marque gagnait encore plus en visibilité grâce à cet espace.

Les balados, d'une durée de trente minutes, étaient composés de trois conversations avec des artistes discutant de leur processus créatif, menées par Joanna Chevalier. En guise de remerciement, l'entreprise offrait une paire de chaussures à chacun des invités. Les balados produits dans le studio de NWA relevaient d'une collaboration avec divers professionnels responsables des visuels, de la prise de photos des invités, du montage et de l'enregistrement. Intitulés *Nothing Moves Without Imagination*, ces balados ont été promus de la façon suivante : des extraits ont été partagés sur la page Instagram de Conversations Noires, la marque Little Burgundy a dédié un article sur sa page Web, et l'intégralité des conversations était disponible sur diverses plateformes. L'image promotionnelle avec un cadrage sur les chaussures rappelait la présence de la marque dans sa collaboration.



Figure 7 : Image promotionnelle du balado *Nothing Moves Without Imagination*  
Source: (Little Burgundy, 2023)

D'un point de vue de la communication et des stratégies marketing, le déploiement promotionnel s'est fait en grande majorité par l'entremise du réseau social Instagram. Les entrepreneurs ont choisi de présenter le détail de la programmation, tout en faisant un clin d'œil aux éditions passées, dans l'optique de créer un engouement chez les abonnés. L'édition 2023 avait une direction artistique différente, notamment par le style, la typographie et le ton reflété. Le ton était particulièrement pertinent, car lors d'une rencontre entre Harry Julmice et la rédactrice de contenu, il a spécifié que la particularité de son travail était dans la vulgarisation du côté abstrait de la thématique. En effet, l'imagination est un terme vaste, et il était important pour l'entrepreneur que la rédactrice utilise un style d'écriture simple et court, tout en étant engageant.

Lors de la production de l'édition 2023 de Conversations Noires, les deux entrepreneurs gardaient en tête l'importance d'avoir un impact culturel sur les communautés noires par le biais de l'imagination. Le profil exact de ces communautés n'a jamais été communiqué, car il était éclectique. Leur point commun était leur vécu en tant que personne noire dans la société. Certaines situations discriminatoires ont d'ailleurs été partagées durant les panels. Selon Harry Julmice, l'objectif de l'événement était :

D'offrir une nouvelle perspective. C'est littéralement ça [...] c'est de permettre d'imaginer une nouvelle réalité ou de trouver une nouvelle façon de voir les choses. Amener ton attention sur une information que tu peux utiliser pour améliorer ta vie. [...] it's empowerment when you know how to utilize it, puis d'avoir des gens qui sont capables de partager comme un mindset, des expériences vécues qui te montrent comment appliquer ces informations-là. Pour moi, ces panels, c'est comme une forme de mentorship. (H. Julmice, entrevue, 17 avril 2023)

Dans l'ensemble, l'idéation et la conception de Conversations Noires étaient aux couleurs des cofondateurs de NWA. Cette initiative était centrée sur les intérêts et les besoins de la communauté, privilégiant les collaborations en sélectionnant minutieusement leurs invités et leurs commanditaires, et s'alignait dans une volonté de partager et de rendre accessible toute information pertinente au développement personnel des membres.

## Chapitre 4 - Discussion

### Discussion des résultats

L'analyse a présenté le parcours entrepreneurial d'Harry Julmice et de Joanna Chevalier à travers la conception de leur entreprise NWA, soit le contexte d'étude.

La première phase est l'entrée des entrepreneurs dans l'industrie de la mode par l'ouverture de la Boutique 363. Les entrepreneurs étaient exposés à la réalité du marché, où le manque d'information sur le milieu et l'accès aux ressources financières ont nui à la pérennité du commerce. Plus important, ce sont les traitements discriminatoires et les stéréotypes vécus à travers leur relation avec les diverses parties prenantes qui les ont refroidis. Les commentaires liés à leur appartenance raciale et à leur jeune âge ont forcé les cofondateurs à rediriger leurs efforts ailleurs. Cette redirection, c'est notamment le projet personnel de Joanna Chevalier, TWP. Ce projet centré sur les femmes, particulièrement les femmes noires, proposait une représentation positive de ce groupe par la création d'expériences culturelles. La force de TWP est la collaboration : Joanna Chevalier collabore avec différentes artistes et créatrices pour amplifier les voix des femmes marginalisées.

La deuxième phase est le partenariat entre TWP et le MBAM. Cette collaboration artistique est un exemple concret de la célébration de la femme noire dans les milieux culturels. La conception de ce projet a révélé l'importance d'inclure le regard des personnes racisées dans les institutions culturelles. Elle représentait également l'ouverture sur les autres grâce au partage avec des personnes ayant vécu peu d'expériences ou étant étrangères à cet environnement. Les cofondateurs de NWA n'ont pas gardé cette opportunité pour eux : ils ont permis à d'autres membres de la communauté noire d'en profiter. Ce projet marque la transition de TWP vers l'entreprise NWA.

La troisième phase est le partenariat entre Lululemon et NWA. Cette collaboration a donné accès aux entrepreneurs à de nombreuses informations leur ayant permis de restructurer leur organisation et, surtout, de redistribuer ces connaissances à la communauté. La dernière phase est l'illustration d'un partenariat avec un organisme sans

but lucratif dans le développement événementiel de Conversations Noires. Cet événement était centré sur le renforcement de la créativité de la communauté noire par l'intermédiaire de panels de discussions et d'ateliers avec des figures issues de cette communauté. Il a été réalisé grâce à un effort collectif provenant de la communauté et de commanditaires multiples.

Toutes ces phases permettent de ressortir deux éléments clés de la construction identitaire des entrepreneurs de NWA. Le premier point, c'est une approche entièrement axée sur la communauté. La communauté a été présentée comme un groupe varié ayant une forte présence de personnes dites marginalisées, touchant majoritairement les personnes issues des communautés noires. La communauté est le berceau de leurs motivations, de leurs engagements et de leur implication. Ils souhaitent réellement utiliser leur entreprise pour redonner à cette communauté qui guide leurs actions entrepreneuriales, soit sous forme de visibilité des membres ou de partage d'information. L'accent mis sur la communauté provient d'un discours authentique et intentionnel reflétant l'identité personnelle des cofondateurs de NWA. En effet, ce discours émane de leurs expériences personnelles et entrepreneuriales autour desquelles ils ont vécu des discriminations raciales, des refus et des accès limités à l'information. Connaissant les difficultés derrière la recherche d'information pour le démarrage d'une entreprise ou encore le parcours d'un nouvel environnement, il est essentiel pour les deux entrepreneurs de faciliter le parcours des personnes racisées.

Leur proximité aux communautés marginalisées de Montréal permet aux entrepreneurs d'être plus attentifs à leurs besoins, ce qui influence la direction de leurs partenariats et nous amène au deuxième point : l'aspect prenant de la collaboration. Collaborer avec diverses entités (culturelle, commerciale et communautaire) ou avec les talents sous-représentés des communautés racisées est le fondement sur lequel est construit NWA. Ces collaborations placent l'entreprise dans une position particulière : les entrepreneurs s'informent sur la réalité de ces communautés pour construire des partenariats qui leur sont bénéfiques et alignés aux valeurs de NWA. Plus particulièrement, cette identité entrepreneuriale est fortement teintée par leur appartenance raciale. Tous deux issus des communautés noires, cette identité raciale influence la direction des projets. En tant que

personnes noires naviguant dans une société historiquement basée sur des constructions inégalitaires raciales, les entrepreneurs participent à cette volonté de changement social. Autrement dit, leur construction identitaire prend forme dans cette compréhension de leur position sociale en tant que membres d'une communauté racisée, à la recherche de représentation et d'inclusion, dans des domaines culturels, où ils ne se voient pas. Cette invisibilité a poussé les cofondateurs de NWA à créer une entreprise ayant comme force la collaboration *pour et par la communauté*.

### Contributions théoriques et implications managériales

La discussion entourant cette idée de *pour et par la communauté* est utile pour tout entrepreneur issu de la diversité ou les personnes s'intéressant à l'identité des entrepreneurs noirs. Dans une volonté de créer des initiatives culturelles pour les communautés marginalisées et racisées, il est pertinent pour les entités culturelles et commerciales de renouveler leurs pratiques. Ici, c'est l'exploration de la première partie de l'expression *pour la communauté* qui s'illustre par la nécessité des institutions à créer des ouvertures plus inclusives.

Dans le cas des entités culturelles, les musées sont immergés dans cette idée de décolonisation des pratiques muséales. Selon Logan et Saunders (2023), la décolonisation est un processus de réclamation de l'histoire culturelle des peuples colonisés. En effet, prenant racine dans la colonisation européenne, les institutions muséales reposent sur cette appropriation de l'histoire de *l'autre* « *by conquering other peoples and assimilating some of their cultural heritage, colonisers also shaped the modern world based on the hierarchisation of different forms of knowing and being.* » (Brulon Soares et Witcomb, 2023 : p. 2). Autrement dit, la décolonisation a pour mission de réhumaniser les pratiques des musées en revisitant les fondements coloniaux, en favorisant l'échange des connaissances entre les communautés assujetties et en célébrant leurs héritages à travers le respect et la dignité (Brulon Soares *et al.*, 2023; Logan *et al.*, 2023). Permettre la réappropriation des récits par les peuples racisés, c'est remettre la parole à ces individus en instaurant des pratiques plus inclusives axées sur la collaboration. Par exemple, le journal *Le Devoir* rapporte qu'un des objectifs, du plan stratégique du Musée des beaux-arts du Canada est « de renforcer les liens communautaires par des expériences artistiques

transformatives » (Baillargeon, 2023). Cet objectif renvoie à la collaboration entre le MBAM et les entrepreneurs de NWA, où en remettant la parole aux communautés noires, on leur permet d'être entendues et vues. Ce partenariat est capital dans la mesure où les musées jouent un rôle social : ce sont des institutions archivant l'histoire et l'héritage culturel des civilisations. Ils aident à restituer la place de la communauté noire dans l'explication des récits, avec une portée plus authentique et cadrée à la réalité de ces peuples. Réconcilier l'art à son peuple, c'est une pratique qui doit se faire continuellement et systématiquement pour combattre le narratif du passé et assurer des pratiques muséales localisées dans les transformations sociales contemporaines. De ce fait, les professionnels de ces milieux doivent prioriser cette appropriation du récit culturel par les communautés issues de la diversité afin de laisser transparaître leur perspective dans les faits historiques.

Dans le cas des entités commerciales, les marques gagnent à adopter une approche cadrée en équité, diversité et inclusion (EDI) où ces concepts réfèrent « *to a basic human right of not being disadvantaged, but being recognized, understood, and appreciated based on any diversity attribute* » (Eisend, Muldrow et Rosengren, 2022 : p. 52). Les recherches en marketing soulignent que cette approche est un avantage pour les marques en ce qui a trait à leur innovation, à leur réputation, à leur performance et à leur processus décisionnel. (Bradford et Perry, 2021). Les entreprises qui se cadrent dans des initiatives en EDI, doivent s'assurer qu'elles sont alignées à leur image de marque, à leur identité, à leurs valeurs et à leurs stratégies marketing (Ferraro, Hemsley et Sands, 2023). En effet, il faut que l'engagement soit crédible afin qu'il résonne avec leurs consommateurs, et authentiques, en faisant appel à l'expertise des communautés racisées. Dans cette perspective, Lululemon, Altitudes Sports et Little Burgundy, qui ont entrepris des partenariats avec les cofondateurs de NWA, est un bon exemple. En collaborant avec les communautés noires, ces marques légitiment la pertinence de leur présence. En encourageant ces partenariats, elles offrent une plateforme aux communautés racisées pour raconter leur histoire. Les spécialistes doivent cadrer leurs efforts dans une perspective intersectionnelle où l'engagement doit prendre en compte que les consommateurs ont plusieurs identités sociales qui s'entrecroisent. En effet, les marques qui utilisent une approche intersectionnelle aident à la visibilité des groupes plus marginalisés dans la culture populaire. Somme toute, les marques doivent utiliser leur

plateforme de manière positive pour amplifier les voix des personnes marginalisées en intégrant une narration en concordance avec leurs stratégies marketing et leurs valeurs.

Dans le cas des entités communautaires, on se concentre sur la seconde partie de l'expression *par la communauté*, où les entrepreneurs issus des communautés noires s'assurent de créer des initiatives significatives pour leurs pairs. On se rappelle que l'entrepreneur social se distingue par son innovation (Lubberink, 2019). Il intègre la valeur économique et sociale dans ses pratiques, dont l'objectif est d'encourager le changement social en offrant des services ou des produits (Mair et Martí, 2006). L'entrepreneur créatif et culturel génère des activités créatives à travers une organisation commerciale, où celui-ci est un intermédiaire entre la culture, l'art et le marché (Chen *et al.*, 2021; Werthes *et al.*, 2018). Cette recherche contribue à la littérature sur l'entrepreneur social, créatif et culturel en renforçant la connexion entre ceux-ci : l'identité des deux entrepreneurs s'insère dans la définition de ces trois types d'entrepreneuriat, où ils ont en commun l'innovation, la transformation sociale et la créativité. En effet, centraliser la communauté au cœur de leurs actions était au départ une source de confusion. Selon Harry Julmice, il était rare que les boîtes de production redirigeaient directement et intentionnellement tous leurs efforts vers le bien-être des communautés. De ce fait, les seules entités auxquelles les entrepreneurs pouvaient se comparer étaient les organismes communautaires. À leurs débuts, ils avaient de la difficulté à se situer dans une catégorie précise avec un titre fixe, ce qui les a forcés à remanier leurs stratégies, pour connaître la meilleure direction à prendre. Les préoccupations d'Harry Julmice et de Joanna Chevalier dépassent les notions de gains et de profits : elles se situent dans l'innovation sociale pour répondre aux besoins et aux enjeux des communautés marginalisées. Cette création de valeur se fait par la créativité, qui est capitale dans la mise en place de partenariats innovateurs et significatifs pour ces communautés.

La littérature a soulevé que la relation entre l'identité entrepreneuriale et l'identité raciale révèle des différences entre les entrepreneurs de groupes dominants et les groupes marginalisés. Cette recherche a contribué à cette notion en renforçant l'idée que ces différences résident dans un système historiquement inégalitaire nuisant à l'accessibilité

aux ressources financières, matérielles et immatérielles. À travers leur développement entrepreneurial, les cofondateurs de NWA ont fait face à des réalités qui rappelaient leur appartenance raciale d'une manière ou d'une autre. De la Boutique 363, avec des exemples tangibles de discrimination, à la collaboration avec le MBAM, démontrant l'absence de femmes noires dans cette institution, il y a un rappel continu du manque de représentation des communautés noires et des enjeux systémiques qui en ressortent. En effet, dans un système racialement neutre, ils ont fait face à des inégalités structurelles ancrées dans les pratiques communes.

Cette étude contribue à la recherche en CCT, car elle s'intéresse à la construction de l'identité des entrepreneurs dans la création de valeur, mais également dans la redistribution de celle-ci. On observe que les projets identitaires des entrepreneurs de NWA s'inscrivent dans l'interaction entre le consommateur (la communauté) et la culture qu'ils ont produite. Harry Julmice et Joanna Chevalier créent activement des significations sociales et culturelles contribuant à définir l'identité des consommateurs. Ce qui est encore plus intéressant, c'est que les cofondateurs de NWA naviguent dans cette dynamique de cocréation de valeur : ils produisent de la valeur pour les consommateurs dans un marché bien défini, soit celui des industries culturelles et créatives, et ils sont à la fois consommateurs de ces industries. En étant à la fois créateurs de valeur et consommateurs de celle-ci, les entrepreneurs coexistent dans des dynamiques fluides et uniques.

## Conclusion

### Limites et avenues de recherche

Cette étude comporte quelques limites importantes. Tout d'abord, le choix de l'événement présente plusieurs enjeux. L'étude de cas était de courte durée où en intégrant la planification, deux mois avant l'événement, cela a limité les observations. En effet, certaines étapes avaient été entamées depuis plusieurs mois, et leurs explications ont été résumées partiellement à travers les discussions avec les entrepreneurs. Également, le fait de ne pas avoir été présente tous les jours au bureau de NWA pendant l'étude de cas, a nui à la profondeur des observations : les rencontres et les informations pertinentes ont été résumées hâtivement ou en surface, empêchant d'avoir accès aux réactions ou à certains détails. Un autre point important est que les entrepreneurs sont cadrés dans leur routine et leurs habitudes de travail. Ainsi, il n'est pas toujours évident pour eux de partager des informations qui auraient pu être cruciales pour l'étude, par oubli ou parce qu'elles sont perçues comme étant des détails insignifiants. Par ailleurs, bien que l'événement Conversations Noires soit produit par les cofondateurs, il reste que celui-ci est un partenariat avec une autre organisation. Partenariat appelle à certaines restrictions, hors du contrôle d'Harry Julmice et Joanna Chevalier. De ce fait, il aurait été intéressant de suivre un projet unique à Never Was Average sans l'implication initiale d'une autre partie, pour observer le déploiement créatif des entrepreneurs à leur capacité maximale sans limitations quelconques.

Par la suite, le contexte choisi, soit le développement entrepreneurial des cofondateurs de NWA, est assez spécifique et unique. Il n'est donc pas facilement applicable à d'autres entrepreneurs issus de la diversité ou de la communauté noire. C'est un contexte particulier où, encore une fois, la mission réside dans le développement d'outil pour le bien-être de la communauté et moins dans une perspective de faire des profits. Il serait intéressant de comparer la construction identitaire d'une autre entreprise avec des entrepreneurs issus de la communauté noire ou de différentes communautés racisées pour ressortir les similarités et différences entre ceux-ci.

Par ailleurs, la revue de littérature est entièrement basée sur une réalité américaine. Construite à travers l'histoire américaine en relation avec la race, l'intersectionnalité et l'entrepreneuriat, ce n'est pas nécessairement le même constat ailleurs dans le monde. En effet, la réalité américaine et la réalité française ou anglaise, en relation avec les concepts nommés précédemment, s'illustrent différemment.

Un autre constat est que la communauté noire est une notion très vaste. Elle peut comporter à la fois les immigrants, les enfants d'immigrants de première ou deuxième génération, les différentes communautés ethniques et culturelles où les langues, l'héritage et les coutumes sont distincts. Bien qu'ils présentent des enjeux communs, la communauté noire est hétéroclite et les réalités ne sont pas les mêmes pour tout le monde.

Une autre limite est les délais entre les entrevues : les deux premières ont été réalisées en mars et en avril, et les deux autres, en décembre. Bien que celles de décembre aient éclairci certains sujets, elles auraient pu permettre de les développer en complémentarité si elles avaient été produites de façon plus rapprochée des premières entrevues. Par exemple, une seule entrevue portait sur Conversations Noires, et nulle part on n'y retrouvait des questions précises sur la différence entre le développement d'initiatives pour des institutions culturelles et commerciales, en comparaison avec des initiatives communautaires. C'est à travers l'ensemble de la collecte de données qu'il a été possible de conceptualiser le tout.

En conclusion, cette étude présente l'importance d'adopter un regard sur la construction identitaire d'entrepreneurs issus des communautés racisées. Dans une réalité actuelle où il y a une transformation des pratiques sociales liées à l'inclusion, à la représentation et à la diversité dans toutes sphères confondues, se questionner sur les enjeux et les réalités distinctes de ces groupes permet le développement de stratégies de marché plus justes, équitables et soucieuses de sa population. Évidemment, le démantèlement de ces inégalités raciales relève d'un travail beaucoup plus complexe et enraciné dans un système de pouvoir et privilège bien ficelé. C'est une reconstruction du marché où la redistribution des ressources est basée sur une logique capitaliste à la fois raciale et genrée, qui

nécessiterait de déconstruire l'histoire. Or, le passé ne peut être effacé, mais avec une volonté de toutes les parties prenantes, son futur peut être repensé vers des pratiques plus inclusives.



## Bibliographie

- Adams, Elizabeth A., Beth E. Kurtz-Costes et Adam J. Hoffman (2016). « Skin tone bias among african americans: Antecedents and consequences across the life span », *Developmental Review*, vol. 40, p. 93-116.
- Aldrich, Howard E. et Roger Waldinger (1990). « Ethnicity and entrepreneurship », *Annual Review of Sociology*, vol. 16, p. 111-135.
- Aleman, Christine (2020). « Marketing in the age of resistance », *Harvard Business Review*.
- Amelina, Anna et Jana Schäfer (2020). « Intersectionality as critical social theory », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 43, no 8, p. 1478-1480.
- Arnould, Eric, David Crockett et Giana Eckhardt (2021). « Informing marketing theory through consumer culture theoretics », *AMS Review*, vol. 11, no 1, p. 1-8.
- Arnould, Eric J. et Craig J. Thompson (2005). « Consumer culture theory (cct): Twenty years of research », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, no 4, p. 868-882.
- Arnould, Eric J., Craig J. Thompson, David Crockett et Michelle F. Weinberger (2023). *Consumer culture theory*, Second edition<sup>e</sup> éd., London, SAGE.
- Arsel, Zeynep, David Crockett et Maura L. Scott (2022). « Diversity, equity, and inclusion (dei) in the journal of consumer research: A curation and research agenda », *Journal of Consumer Research*, vol. 48, no 5, p. 920-933.
- Baillargeon, Stéphane (2023). « L'art de décoloniser le musée », *Le Devoir*,
- Baribeau, Colette et Chantal Royer (2012). « L'entretien individuel en recherche qualitative : Usages et modes de présentation dans la revue des sciences de l'éducation », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 38, no 1, p. 23-45.
- Bradford, Tonya Williams et Vanessa Gail Perry (2021). « Marketing while black: Commentary on the galak and kahn 2019 academic marketing climate survey », *Marketing Letters*, vol. 32, no 3, p. 299-306.
- Broman, Clifford L. (2015). « Race identity », dans James D. Wright (dir.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences (second edition)*, Oxford, Elsevier, p. 833-836.
- Brulon Soares, Bruno et Andrea Witcomb (2023). « Editorial: Towards decolonisation », *Museum International*, vol. 74, no 3-4.
- Brun, Solène et Claire Cosquer (2022). « Déconstruire l'« identité », théoriser la race », *Emulations - Revue de sciences sociales*, no 42, p. 31-46.
- Bruton, Garry D., Alexander Lewis, Jose A. Cerecedo-Lopez et Kenneth Chapman (2023). « A racialized view of entrepreneurship: A review and proposal for future research », *Academy of Management Annals*, vol. 17, no 2, p. 492-515.
- Bujor, Adriana et Silvia Avasilcai (2016). « The creative entrepreneur: A framework of analysis », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 221, p. 21-28.
- Burke, Peter J. et Jan E. Stets (2009). *Identity theory*, Oxford, Oxford University Press.
- Récupéré de  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=288573>

- Caillou, Annabelle (2021). *La nfl tente de redorer son image avec le mouvement black lives matter au super bowl*, Le Devoir. Récupéré le 27 mai <https://www.ledevoir.com/societe/594762/une-image-a-redorer-au-super-bowl>
- Carter, Michael J et Celene Fuller (2016). « Symbols, meaning, and action: The past, present, and future of symbolic interactionism », *Current Sociology*, vol. 64, no 6, p. 931-961.
- Cassivi, Marc (2019). « Slāv, un an plus tard : Les fruits de la colère », *La Presse*,
- Cerezo, A., M. Cummings, M. Holmes et C. Williams (2020). « Identity as resistance: Identity formation at the intersection of race, gender identity, and sexual orientation », *Psychol Women Q*, vol. 44, no 1, p. 67-83.
- Champagne, Vincent (2018). « Pourquoi le spectacle slāv heurte-t-il des membres de la communauté noire? », section Arts de la scène
- Chaudoir, Stephenie R., Valerie A. Earnshaw et Stephanie Andel (2013). « “Discredited” versus “discreditable”: Understanding how shared and unique stigma mechanisms affect psychological and physical health disparities », *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 35, no 1, p. 75-87.
- Chen, Ming-Huei et Min Tseng (2021). « Creative entrepreneurs' artistic creativity and entrepreneurial alertness: The guanxi network perspective », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 27, no 4, p. 1082-1102.
- Christián, László, Ákos Erdős et Gergő Háló (2022). « The background and repercussions of the george floyd case », *Cogent Social Sciences*, vol. 8, no 1.
- Crockett, David (2021). « Racial oppression and racial projects in consumer markets: A racial formation theory approach », *Journal of Consumer Research*, vol. 49, no 1, p. 1-24.
- Davis, Judy Foster (2017). « Selling whiteness? – a critical review of the literature on marketing and racism », *Journal of Marketing Management*, vol. 34, no 1-2, p. 134-177.
- Dein, Simon (2006). « Race, culture and ethnicity in minority research: A critical discussion », *Journal of Cultural Diversity*, vol. 13, no 2, p. 68-75.
- Díaz-Portugal, Celia, Juan Bautista Delgado-García et Virginia Blanco-Mazagatos (2023). « Do cultural and creative entrepreneurs make affectively driven decisions? Not when they evaluate their opportunities », *Creativity and Innovation Management*, vol. 32, no 1, p. 22-40.
- Dolezal, Luna (2015). « The phenomenology of self-presentation: Describing the structures of intercorporeality with erving goffman », *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, vol. 16, no 2, p. 237-254.
- Dorais, Louis-Jacques (2004). *La construction de l'identité*, Les presses de l'Université Laval.
- Drouin-Hans, Anne-Marie (2006). « Identité », *Le Télémaque*, vol. 29, no 1.
- Duchesne, André et Frédéric-Xavier Duhamel (2022). « « méliSSa lavergne est une enfant de nuits d’afrique » », *La Presse*,
- Dy, Angela et Adaku Jennifer Agwunobi (2019). « Intersectionality and mixed methods for social context in entrepreneurship », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 25, no 8, p. 1727-1747.

- Ebabu Engidaw, Abriham (2021). « Exploring entrepreneurial culture and its socio-cultural determinants: In case of woldia university graduating students », *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 10, no 1.
- Eisend, Martin, Adrienne F. Muldrow et Sara Rosengren (2022). « Diversity and inclusion in advertising research », *International Journal of Advertising*, vol. 42, no 1, p. 52-59.
- Enthoven, Margo P. M. et Hendrik N. Thelken (2023). « Activists' and social entrepreneurs' approaches towards consumer culture: Providing a protective space for sustainability transitions », *Business Strategy and the Environment*, vol. 32, no 2, p. 991-1004.
- Équipe Éditoriale Indeed (2023). *Fiche de métier : Facilitateur ou facilitatrice*. Récupéré le 20 mars 2024 <https://emplois.ca.indeed.com/conseils-carriere/trouver-un-emploi/fiche-metier-facilitateur>
- Farrell, Chris (2023). « Black entrepreneurship blossoms after the pandemic », *Forbes*.
- Fatmi, Mahmudur Rahman (2020). « Covid-19 impact on urban mobility », *Journal of Urban Management*, vol. 9, no 3, p. 270-275.
- Feagin, Joe et Sean Elias (2013). « Rethinking racial formation theory: A systemic racism critique », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 36, no 6, p. 931.
- Ferraro, Carla, Alicia Hemsley et Sean Sands (2023). « Embracing diversity, equity, and inclusion (dei): Considerations and opportunities for brand managers », *Business Horizons*, vol. 66, no 4, p. 463-479.
- Fischer, Gustave-Nicolas (2020). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, 6e édition<sup>e</sup> éd., Malakoff, Dunod.
- Gagnon, Yves-Chantal (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*, Sainte-Foy [Que.], Presses de l'Université du Québec. Récupéré de <https://www.deslibris.ca/ID/422424>
- Gagnon, Yves-Chantal (2008). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2e édition.
- Garcia, Michelle (2021). *The monumental impact of george floyd's death on black america*. <https://www.nbcnews.com/news/nbcblk/monumental-impact-george-floyds-death-black-america-rcna1021>
- Gehman, Joel et Jean-François Soublière (2017). « Cultural entrepreneurship: From making culture to cultural making », *Innovation*, vol. 19, no 1, p. 61-73.
- Giazitzoglu, Andreas et Tayo Korede (2023). « Identity-work among black african male immigrant entrepreneurs residing in northern english regional contexts: A qualitative examination », *Journal of Business Research*, vol. 164, p. 113978.
- Glaveanu, Vlad Petre, Michael Hanchett Hanson, John Baer, Baptiste Barbot, Edward P. Clapp, Giovanni Emanuele Corazza, et al. (2019). « Advancing creativity theory and research: A socio-cultural manifesto », *The Journal of Creative Behavior*, vol. 54, no 3, p. 741-745.
- Glăveanu, Vlad Petre et Lene Tanggaard (2014). « Creativity, identity, and representation: Towards a socio-cultural theory of creative identity », *New Ideas in Psychology*, vol. 34, p. 12-21.
- Goffman, Erving (1959). *The presentation of self in everyday life*, Garden City, N.Y., Doubleday Anchor Books.
- Gopaldas, Ahir (2010). « The intersectionality paradigm and consumer culture theory », *Advances in Consumer Research*, vol. 37.

- Gopaldas, Ahir (2013). « Intersectionality 101 », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 32, no 1\_suppl, p. 90-94.
- Gopaldas, Ahir et Glenna. DeRoy (2015). « An intersectional approach to diversity research », *Consumption Markets & Culture*, vol. 18, no 4, p. 333-364.
- Gopaldas, Ahir, Ajnesh Prasad et David Woodard (2009). *Intersectionality: Insights for consumer research*,
- Grasser, L. R. et T. Jovanovic (2022). « Neural impacts of stigma, racism, and discrimination », *Biol Psychiatry Cogn Neurosci Neuroimaging*, vol. 7, no 12, p. 1225-1234.
- Grier, Sonya A. et Sonja Martin Poole (2020). « Reproducing inequity: The role of race in the business school faculty search », *Journal of Marketing Management*, vol. 36, no 13-14, p. 1190-1222.
- Grier, Sonya A., Kevin D. Thomas et Guillaume D. Johnson (2019). « Re-imagining the marketplace: Addressing race in academic marketing research », *Consumption Markets & Culture*, vol. 22, no 1, p. 91-100.
- Harrison, Faye V. (1995). « The persistent power of "race" in the cultural and political economy of racism », *Annual Review of Anthropology*, vol. 24, p. 47-74.
- Hesmondhalgh, David et Anamik Saha (2013). « Race, ethnicity, and cultural production », *Popular Communication*, vol. 11, no 3, p. 179-195.
- Hill Collins, Patricia et Sirma Bilge (2016). *Intersectionality*, Chicester, Wiley.  
Récupéré de <http://site.ebrary.com/id/11271942>
- Hillman, Joanne, Stephen Axon et John Morrissey (2018). « Social enterprise as a potential niche innovation breakout for low carbon transition », *Energy Policy*, vol. 117, p. 445-456.
- Hogg, Michael A., Dominic Abrams et Marilyn B. Brewer (2017). « Social identity: The role of self in group processes and intergroup relations », *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 20, no 5, p. 570-581.
- Hornsey, Matthew J. (2008). « Social identity theory and self-categorization theory: A historical review », *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 2, no 1, p. 204-222.
- Howard, Lynn (2013). *Relation entre la pensée divergente et l'acquisition d'une théorie représentationnelle de la pensée* Doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal
- Hungara, Ana et Helena Nobre (2021). « A consumer culture theory perspective of the marketplace: An integrative review and agenda for research », *International Journal of Consumer Studies*, vol. 45, no 4, p. 805-823.
- Jennings, Jennifer E. et Candida G. Brush (2013). « Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? », *Academy of Management Annals*, vol. 7, no 1, p. 663-715.
- Joachim, Rébecca Gaëlle (2018). « Slāv: Les leçons à tirer du musée des beaux-arts », *La Presse*,
- Johnson, Guillaume D., Kevin D. Thomas, Anthony Kwame Harrison et Sonya A. Grier (2019). *Race in the marketplace*,
- Jones, Natasha N. (2017). « Rhetorical narratives of black entrepreneurs: The business of race, agency, and cultural empowerment », *Journal of Business and Technical Communication*, vol. 31, no 3, p. 319-349.

- Kleinman, Arthur et Rachel Hall-Clifford (2009). « Stigma: A social, cultural and moral process », *Journal of Epidemiology and Community Health* (1979-), vol. 63, no 6, p. 418-419.
- Kolivoski, Karen M. (2022). « Applying critical race theory (crt) and intersectionality to address the needs of african american crossover girls », *Child and Adolescent Social Work Journal*, vol. 39, no 2, p. 133-145.
- Kravets, Olga, Alladi Venkatesh, Steven Miles et Pauline Maclaran (2017). *The sage handbook of consumer culture*, London, SAGE Publications Ltd, coll. Consumer Identity Projects. Récupéré de <http://digital.casalini.it/9781473998797>
- <http://digital.casalini.it/5018728>
- Lancôt, Aurélie et Jean-François Gaudreault-DesBiens (2021). « « si on m'avait écouté dès le début, si on avait écouté mon récit. » le narrativisme comme legs de la critical race theory dans la pensée juridique canadienne », *Droit et société*, vol. 108, no 2, p. 337-350.
- Landry, Angie (2021). « Never was average : L'art pour faire jaillir la parole et encourager l'inclusion », *Radio-Canada*,
- Lefebvre, Karyne. (2018).« Nouvelle vague » dans *Arts visuels : L'humilité d'accepter les erreurs du passé*, Alexandre Graton Karyne Lefebvre, Amarilys Proulx et Geneviève Venne, Camille Descroix, Marie Cayer, Geneviève Denommé-Leduc et Soumaya Harbaoui, Jocelyn Lebeau, Mathieu Arsenault et Christian Côté. <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/nouvelle-vague/segments/entrevue/80095/recontextualiser-art-visuel-musee-national-des-beaux-arts-du-quebec-woman-power?isAutoPlay=1>
- Lewis, Patricia (2011). « The search for an authentic entrepreneurial identity: Difference and professionalism among women business owners », *Gender, Work & Organization*, vol. 20, no 3, p. 252-266.
- Licata, Laurent (2007). « La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'autocategorisation : Le soi, le groupe et le changement social », vol. n°1, p. 19-33. <http://RePS.psychologie-sociale.org>
- Liesse, Dominique (2020). *L'affaire floyd, un élan sociétal ou un coup marketing pour les entreprises américaines?* , L'Écho. Récupéré le 20 juin 2022 <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/l-affaire-floyd-un-elan-societal-ou-un-coup-marketing-pour-les-entreprises-americaines/10232260.html>
- Little Burgundy (2023). *Nothing moves without imagination*. <https://www.littleburgundyshoes.com/blog/nothing-moves-without-imagination>
- Logan, Alvin et Margaret Saunders (2023). « The ethics of care: The importance of having an education collections manager in the era of museum decolonization », *Journal of Museum Education*, vol. 47, no 4, p. 476-485.
- Loison-Charles, Julie et Nicolas Martin-Breteau (2023). « Dire et traduire l'identité noire en france et aux états-unis : Questions raciales, enjeux linguistiques, perspectives scientifiques », *Revue française d'études américaines*, vol. 174, no 1, p. 3-19.
- Lubberink, Rob (2019). « Social entrepreneurship and sustainable development », dans Walter Leal Filho, Anabela Marisa Azul, Luciana Brandli, Pinar Gökcin Özuyar et Tony Wall (dir.), *Decent work and economic growth*, Cham, Springer International Publishing, p. 1-11.

- Lululemon (2024). *Our purpose, vision & values*.  
<https://corporate.lululemon.com/about-us/our-purpose-and-values>
- Mair, Johanna et Ignasi Martí (2006). « Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight », *Journal of World Business*, vol. 41, no 1, p. 36-44.
- Martínez García, María Dolores, José María Moreno Meneses et Karina Valencia Sandoval (2022). « Theoretical review of entrepreneur and social entrepreneurship concepts », *Journal of Administrative Science*, vol. 3, no 6, p. 19-26.
- Mitchell, Donald, Charlana Simmons, Lindsay Greyerbiehl et Susan R. Jones (2014). *Intersectionality & higher education : Theory, research, & praxis*, New York, New York, Peter Lang.
- Mitchell, Talé A. (2020). « Critical race theory (crt) and colourism: A manifestation of whitewashing in marketing communications? », *Journal of Marketing Management*, vol. 36, no 13-14, p. 1366-1389.
- Moura, Bruno Melo et André Luiz Maranhão de Souza-Leão (2022). « Expanding research horizons: Use of online interviews in consumer culture theory », *Marketing & Tourism Review*.
- Mouren, Leo (2020). « <https://www.Lapresse.Ca/international/etats-unis/2020-06-02/genou-a-terre-le-signe-de-solidarite-des-policiers-americaains> », *La Presse*
- Mulhern, Sinead (2017). « Lululemon's first running exclusive shop hits montreal's mile end », *Canadian Running*.
- Mull, Amanda (2020). « Brands have nothing real to say about racism ».
- Murnieks, Charles et Elaine Mosakowski (2007). « Who am i? Looking inside the 'entrepreneurial identity' ».
- Musée des beaux-arts de Montréal (2018). *D'afrique aux amériques : Picasso en face-à-face, d'hier à aujourd'hui franchit le cap des 100 000 visiteurs au mbam*.  
<https://www.mbam.qc.ca/fr/actualites/picasso-100-000-visiteurs/>
- Newbery, Robert, Jonathan Lean, Jonathan Moizer et Mohamed Haddoud (2018). « Entrepreneurial identity formation during the initial entrepreneurial experience: The influence of simulation feedback and existing identity », *Journal of Business Research*, vol. 85, p. 51-59.
- O'Sullivan, Stephen R. et Avi Shankar (2019). « Rethinking marketplace culture: Play and the context of context », *Marketing Theory*, vol. 19, no 4, p. 509-531.
- Otnes, Cele et Linda Tuncay-Zayer (2012). *Gender, culture, and consumer behavior - beyond gender : Intersectionality, culture, and consumer behavior*, New York, Routledge. Récupéré de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy2.hec.ca/lib/hecm-ebooks/reader.action?docID=957774&ppg=426>
- Parrillo, Vincent N. (2007). *Understanding race and ethnic relations*, Allyn & Bacon, Incorporated.
- Pesch, Udo, Anne-Lorène Vernay, Ellen van Bueren et Sofie Pandis Iverot (2017). « Niche entrepreneurs in urban systems integration: On the role of individuals in niche formation », *Environment and Planning A: Economy and Space*, vol. 49, no 8, p. 1922-1942.
- Poole, Sonja Martin, Sonya A. Grier, Kevin D. Thomas, Francesca Sobande, Akon E. Ekpo, Lez Trujillo Torres, et al. (2020). « Operationalizing critical race theory in

- the marketplace », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 40, no 2, p. 126-142.
- Powell, Aisha (2022). « Two-step flow and protesters: Understanding what influenced participation in a george floyd protests », *Communication Quarterly*, vol. 70:4, p. 407-428.
- Radu-Lefebvre, Miruna, Vincent Lefebvre, Eliana Crosina et Ulla Hytti (2021). « Entrepreneurial identity: A review and research agenda », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 45, no 6, p. 1550-1590.
- Ray, Victor (2022). *On critical race theory : Why it matters and why you should care*, First edition<sup>e</sup> éd., New York, Random House, an imprint and division of Penguin Random House LLC.
- Renn, Kristen A. (2012). « Creating and re-creating race : The emergence of racial identity as a critical element in psychological, sociological, and ecological perspectives on human development », dans Charmaine L. Wijeyesinghe et Bailey W. Jackson (dir.), *New perspectives on racial identity development*, NYU Press, coll. Integrating emerging frameworks, second edition, p. 11-32.
- Romero, Mary et Zulema Valdez (2016). « Introduction to the special issue: Intersectionality and entrepreneurship », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 39, no 9, p. 1553-1565.
- Rosa-Salas, Marcel et Francesca Sobande (2022). « Hierarchies of knowledge about intersectionality in marketing theory and practice », *Marketing Theory*, vol. 22, no 2, p. 175-189.
- Roy, Marie-Andrée. (2021). Comment et pourquoi je suis devenue facilitatrice?, *Marie-Andrée Roy*. <https://www.marieandreeroy.ca/article/pourquoi-suis-facilitatrice/>
- Rummens, Joanna A. (2003). « Conceptualising identity and diversity: Overlaps, intersections, and processes », *Canadian Ethnic Studies*, vol. 35, no 3, p. 10-25.
- Saren, Michael (2007). « To have is to be? A critique of self-creation through consumption », *The Marketing Review*, vol. 7, no 4, p. 343-354.
- Sellers, Robert M., Mia A. Smith, J. Nicole Shelton, Stephanie A. J. Rowley et Tabbye M. Chavous (1998). « Multidimensional model of racial identity: A reconceptualization of african american racial identity », *Personality and Social Psychology Review*, vol. 2, no 1, p. 18-39.
- Serpe, Richard T. et Sheldon Stryker (2011). « The symbolic interactionist perspective and identity theory », dans Seth J. Schwartz, Koen Luyckx et Vivian L. Vignoles (dir.), *Handbook of identity theory and research*, New York, NY, Springer New York, p. 225-248.
- Sidanius, Jim, Sa-kiera T. J. Hudson, Gregory K. Davis et Robin Bergh (2024). « The theory of gendered prejudice: A social dominance and intersectionalist perspective » [Oxford Academic], dans Alex Mintz et Lesley G. Terris (dir.), *The oxford handbook of behavioral political science*, Oxford University Press, p. 0.
- Silverstein, Jason (2021). « The global impact of george floyd: How black lives matter protests shaped movements around the world », *CBS News*,
- Sleeter, Christine E. (2017). « Critical race theory and the whiteness of teacher education », *Urban Education*, vol. 52, no 2, p. 155-169.

- Smith, Greg (2006). *Erving goffman*, Oxford, UNITED KINGDOM, Taylor & Francis Group.
- Sobande, Francesca (2021). « Screening black lives matter: On-screen discourses, distortions, and depictions of black lives matter », *Feminist Media Studies*, vol. 21, no 5, p. 853-856.
- Spiggle, Susan (1994). « Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research », *Journal of Consumer Research*, vol. 21, no 3, p. 491-503.
- Stets, Jan E. et Peter J. Burke (2000). « Identity theory and social identity theory », *Social Psychology Quarterly*, vol. 63, no 3, p. 224-237.
- Stevenson, Regan, Cristiano L. Guarana, Jaewook Lee, Savannah L. Conder, Paulo Arvate et Charles Bonani (2023). « Entrepreneurial identity and entrepreneurial action: A within-person field study », *Personnel Psychology*, vol. 77, no 1, p. 197-224.
- Stuber, Jennifer, Ilan Meyer et Bruce Link (2008). « Stigma, prejudice, discrimination and health », *Social Science & Medicine*, vol. 67, no 3, p. 351-357.
- Tatum, Beverly Daniel (2017). *Why are all the black kids sitting together in the cafeteria? : And other conversations about race*, Third trade paperback edition. Twentieth anniversary edition, Fully revised and updated<sup>e</sup> éd., New York, Basic Books.
- Tétreault, Sylvie (2014). « Observation participante (participative observation) », dans *Guide pratique de recherche en réadaptation*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 317-325.
- Tyler, Imogen (2018). « Resituating erving goffman: From stigma power to black power », *The Sociological Review*, vol. 66, no 4, p. 744-765.
- van Meerkerk, Edwin (2022). « The cultural entrepreneurship scorecard: An instrument for assessing cultural institutions », *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 52, no 4, p. 231-248.
- van Merriënboer, Maud, Michiel Verver et Miruna Radu-Lefebvre (2023). « “Really being yourself”? Racial minority entrepreneurs navigating othering and authenticity through identity work », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Veenstra, G. (2011). « Race, gender, class, and sexual orientation: Intersecting axes of inequality and self-rated health in canada », *Int J Equity Health*, vol. 10, p. 3.
- Vesalainen, Jukka et Timo Pihkala (1999). « Entrepreneurial identity, intentions and the effect of the push-factor », *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 5, no 2, p. 1-24.
- Wang, Qingfang, dt ogilvie et Lyneir Richardson (2021). « Race/ethnicity, place, and art and culture entrepreneurship in underserved communities », *Cities*, vol. 115, p. 103243.
- Weber, Tiziana Brenner Beauchamp et Eliane C. Francisco Maffezzolli (2022). « Naive, connected, and counselor tween girl identity groups: Consumption practices and social identity constructions within consumer culture », *Journal of Consumer Culture*, vol. 22, no 3, p. 781-800.
- Werthes, Daniela, René Mauer et Malte Brettel (2018). « Cultural and creative entrepreneurs: Understanding the role of entrepreneurial identity », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 24, no 1, p. 290-314.

- White, Jason C. (2018). « Toward a theory of minority entrepreneurship in the non-profit arts sector », *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 48, no 4, p. 287-300.
- Wijeyesinghe, C. et B.W. Jackson (2012). *New perspectives on racial identity development: Integrating emerging frameworks*, NYU Press.
- Wooten, David B. et Tracy Rank-Christman (2021). « The significance and meaning of racial identity in consumer research: A review and call for research », *Consumer Psychology Review*, vol. 5, no 1, p. 19-32.
- Zainuddin, Muhammad Nizam, Rahayu Tasnim et Dzul kifli Mukhtar (2022). « A quest from deep within: The construction of entrepreneurial identity and progression of entrepreneurial passion », *On the Horizon: The International Journal of Learning Futures*, vol. 30, no 4, p. 190-217.