

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ : CARACTÉRISTIQUES ET IMPLANTATION

Karina Jean
Université de Sherbrooke

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, pratiquement tous les pays sont confrontés aux défis des relations interculturelles qu'entraînent avec plus d'acuité la mondialisation, les nombreux échanges internationaux et les déplacements migratoires. Tant les compagnies privées que le secteur public se tournent vers une nouvelle façon d'aborder les différences : la gestion de la diversité. Cette nouvelle approche semble répondre avec efficacité et équité aux défis modernes des relations interculturelles. La première partie du présent article décrit d'abord les défis associés à la diversité, notamment en milieu de travail, puis l'évolution des approches face aux différences, ainsi que les changements récents qui entraînent une nouvelle façon de gérer les différences, entre autres culturelles. La deuxième partie décrit la diversité et énumère les conditions, actions et stratégies nécessaires pour parvenir au processus de gestion de la diversité. Enfin, la troisième partie démontre comment les valeurs, les connaissances, les compétences et les rôles du psychologue en relations humaines, spécialisé en relations interculturelles, font de lui un intervenant de choix pour faciliter le processus de changement important associé à la gestion de la diversité, et ce, au niveau de la mise en place des conditions de changement, de la mobilisation du système et de l'utilisation des stratégies efficaces dans ce processus.

INTRODUCTION

Alors que les progrès technologiques sont en voie de réduire la dimension virtuelle de la planète et de faciliter les contacts de par le monde, on entend parler de plus en plus de diversité et de relations interculturelles en ce début de 21^e siècle. Toutefois, ces contacts ne sont pas un fait nouveau. De tous les temps, l'Homme a tenté de gérer ces rencontres de différences.

Anciennement, comme plus près de nous, la gestion des différences culturelles a pris plusieurs formes. La découverte de l'Amérique fut le théâtre de génocides

alors qu'Européens et Autochtones se rencontraient pour la première fois. On peut aussi penser au génocide de la deuxième guerre mondiale. L'apartheid a également été une façon d'approcher les différences alors qu'en Afrique du Sud, jusqu'à tout récemment, une ségrégation existait toujours pour séparer les populations de races différentes. On connaît également bien l'idéologie de la création d'une nouvelle culture à partir d'un mélange de cultures : " le melting pot ". Aux États-Unis, le " melting pot " est une façon de fondre les différences pour arriver à une uniformité de culture; c'est donc l'étouffement des différences. Par opposition, le multiculturalisme, officiel au Canada, gère les différences par leur reconnaissance, leur valorisation et l'encouragement de leur maintien. C'est en fait la célébration des différences (Osbeck, Moghaddam et Perreault, 1997).

Bien que le multiculturalisme soit discutable comme moyen d'aborder les différences, il conduit à considérer l'immigration comme un apport démographique, économique et culturel important, ce qui est favorable au développement d'un processus de gestion de la diversité. C'est cette réalité que le présent article se propose d'examiner en explorant les défis que pose la diversité, notamment au travail, en rappelant l'évolution des différentes approches face à la différence et en démontrant comment la gestion de la diversité s'impose comme une nouvelle approche. Il vise également à faire ressortir les principaux éléments qui permettent de passer à une bonne gestion de la diversité et à démontrer comment le psychologue en relations humaines, spécialisé en relations interculturelles, est un intervenant de choix pour gérer le processus de changement qui y est associé.

LA DIVERSITÉ ET SES DÉFIS

Si de tout temps on a mis des moyens de l'avant pour faire face aux différences culturelles c'est parce que leurs rencontres occasionnent des défis inévitables. Mais quels sont-ils? Une des théories, de nombreuses fois appuyées par des chercheurs, qui explique les comportements des individus et des groupes face à la différence, est celle de la similarité-attraction. Cette théorie avance que les gens préfèrent s'associer à ceux qui leur sont similaires plutôt qu'à ceux qui leur sont différents. En effet, Bochner (1994) rapporte que plusieurs théories soutiennent que la similarité réelle ou perçue d'une autre personne est renforçante, rassurante et sécurisante. Il conclut en associant ce qui est familier au réconfort et ce qui n'est pas familier à un malaise.

Le phénomène normal de catégorisation, étudié en psychologie sociale, a également des conséquences sur les rencontres interculturelles. La catégorisation permet de simplifier l'environnement et de l'ordonner (Tajfel, 1971 : voir Vinsonneau, 1990). Toutefois, certains mécanismes accompagnent ces regroupements d'objets ou de personnes. Ce sont les mécanismes déformants de l'assimilation et du contraste (Vinsonneau). Ces phénomènes font en sorte d'augmenter les différences entre catégories ainsi que les similitudes à l'intérieur d'une même catégorie. La catégorisation, comme la similarité-attraction, conduit à maintenir à distance les groupes qui sont différents. Non seulement l'être humain se sent-il plus à l'aise avec ceux qui lui ressemblent, mais sa façon d'organiser l'environnement fait en sorte qu'il perçoive comme plus similaires qu'ils ne le sont ceux qui appartiennent à un même groupe et plus différents qu'ils ne le sont des individus appartenant à des groupes différents. Le phénomène de catégorisation est également associé au développement des stéréotypes " qui permettent à chacun de se catégoriser et de catégoriser autrui sur la base de caractéristiques facilement identifiables telles que le sexe et les signes d'ethnicité " (Vinsonneau, p. 24).

D'autres processus expliquent également les phénomènes interculturels que l'on observe. Ainsi le processus d'attribution entraîne souvent des incompréhensions entre personnes de cultures différentes. Cushner et Brislin (1996) définissent les attributions comme les jugements à l'égard de ce qui est la cause de ses propres comportements et de ceux des autres. Les attributions donnent un sens aux comportements perçus et lorsque deux groupes ont des cultures subjectives différentes il est probable qu'ils fassent des attributions non isomorphes pour expliquer un même comportement (Triandis, 1975 : voir Triandis, Kurowski, Teckiel et Chan, 1993). Triandis (1995) croit de plus que lorsque les comportements observés chez l'autre n'ont pas de sens (attributions pas assez similaires), la personne vit une perte de contrôle qui peut résulter en une dépréciation du membre de l'autre culture, un choc culturel ou une dépression.

Si les différents groupes culturels font des attributions non isomorphes, c'est qu'ils ont des façons parfois diamétralement opposées d'approcher le monde et de communiquer. Brake et Walker (1994) définissent la culture comme le plus important ensemble de comportements, valeurs, croyances et schèmes de pensée que l'on apprend au cours de notre développement au sein d'un groupe social. C'est donc la culture qui détermine largement comment nous nous percevons, comment nous percevons les autres et comment nous agissons (Brake et Walker). Selon ces auteurs, les cultures diffèrent par l'orientation qu'elles prennent par rapport à 10 variables dont le temps, l'espace, la communication et l'individualisme font partie. Il arrive que deux cultures se retrouvent aux pôles opposés quant à leur façon de se

définir, par exemple, en tant qu'individu ou en tant qu'individu appartenant à un groupe (variable impliquée : individualisme).

LA DIVERSITÉ AU TRAVAIL

Les défis que posent les relations interculturelles et la diversité bien présente dans plusieurs sociétés se sont transposés dans les microsociétés que sont les milieux de travail. Dans le monde du travail actuel, les défis associés aux différences culturelles sont nombreux. Plusieurs auteurs énumèrent des difficultés potentielles inhérentes aux différences culturelles et à la diversité.

Hopkins, Sterkel-Power et Hopkins (1994) mentionnent que les recherches en management démontrent que l'augmentation de la diversité dans la main-d'œuvre se traduit par des problèmes de communication, un potentiel d'augmentation de conflits organisationnels et un haut niveau d'incohérence entre les valeurs, ce qui est en contradiction avec l'augmentation de la productivité.

Weiner (1996) évoque l'augmentation du temps requis pour communiquer et résoudre les conflits en raison des incompréhensions interculturelles, des mauvaises interprétations et d'une moins grande précision dans l'anticipation des réactions. À son tour, Cox (1993) mentionne que la diversité pourrait affecter certains processus organisationnels comme la communication et la résolution de problèmes qui sont intimement liés à la performance. Il parle également d'une augmentation possible des incompréhensions, des conflits, de l'anxiété, du temps requis, ainsi que de la présence d'un malaise et de prises de décision plus difficiles.

Hamilton et Hardwood (1997) rapportent que plusieurs auteurs (Asante et Davis, 1989; Haris et Moran, 1991; Hofstede, 1980 et Rhinesmith, 1971) ont montré comment les valeurs culturelles peuvent avoir un impact sur des comportements spécifiques au travail et potentiellement mener au conflit. D'autres études également rapportées par Hamilton et Hardwood démontrent que les membres de groupes culturels différents, examinés séparément dans leur propre environnement culturel, avaient des valeurs et des croyances différentes au niveau des enjeux reliés au travail (Ady, 1992; Asuncion-Landé, 1989; Hofstede, 1980; Westwood et Ishiyama, 1991) et que des conflits pouvaient survenir (Asuncion-Landé; Harris et Moran; Rhinesmith, 1971; Womack, 1982).

L'ÉVOLUTION DES APPROCHES À LA DIFFÉRENCE EN MILIEU DE TRAVAIL

À l'image de la société, les milieux de travail ont mis de l'avant différentes initiatives visant à gérer les différences culturelles auxquelles ils étaient confrontés. Parmi celles-là, l'assimilation a longtemps dominé. Moghaddam (1993) décrit au moins deux types d'assimilation : "l'assimilation du groupe minoritaire" et le "melting pot". "L'assimilation du groupe minoritaire" est l'abandon de leur propre héritage culturel par les groupes minoritaires pour se joindre à la culture majoritaire. Cette façon d'agir repose sur la croyance que la culture du groupe majoritaire est supérieure. Le "melting pot" résulte, tel que mentionné précédemment, en une fusion des différents groupes culturels (majorité et minorité) à travers leurs interactions sociales. Cette fusion crée une nouvelle culture. Toutefois, Carr-Ruffino (1995) parle du mythe du "melting pot". Selon cette auteure, le "melting pot" n'a jamais fonctionné avec les femmes et les minorités non européennes même s'il a assez bien fonctionné avec les hommes immigrants européens en Amérique du Nord. Comme les femmes et les minorités non européennes ne ressemblent pas aux hommes euro-américains, porteurs de la culture dominante au travail, ces dernières ne se sont jamais assimilées.

Peu importe le type d'assimilation utilisé, le but est le même : l'élimination des différences. On peut alors comprendre facilement que les gens qui ne peuvent s'assimiler sont automatiquement victimes de préjugés et de discrimination puisqu'ils n'arrivent pas à adopter la bonne façon de faire.

Dans l'historique de la diversité culturelle au travail, plusieurs auteurs (Carnavale et Stone, 1995; Harris, 1997; Loden, 1995) mentionnent l'avènement des approches légales pour modifier la situation en milieu de travail, dont la première approche aux États-Unis fut le "Equal Employment Opportunity". C'est un ensemble de lois qui rendent illégale la discrimination à différents niveaux aux États-Unis. Carnavale et Stone mentionnent que la loi la plus importante est passée en 1964 avec le "Civil Rights Act". Les personnes victimes de discrimination pouvaient dorénavant porter plainte. Loden mentionne par ailleurs que ces lois n'offrent pas de lignes directrices pour corriger les patterns historiques d'exclusion et de discrimination lorsque découverts dans certaines organisations. Au Québec, la Charte des droits et libertés protège les individus contre toute discrimination depuis 1975.

Suit une autre approche légale, la discrimination positive ou “ affirmative action ”. Tant aux États-Unis qu'au Canada cette pratique vise à favoriser non seulement l'embauche des groupes sous-représentés dans le monde du travail, mais également leur avancement en rendant possible des promotions et l'atteinte de postes avec plus de pouvoir. Ces approches sont gouvernementales et visent à donner aux minorités des chances égales aux autres sur le marché du travail. Malgré une forme de progrès, cette pratique présuppose encore l'assimilation (Carnevale et Stone, 1995; Jackson, 1992; Thomas, 1996). De plus la discrimination positive a engendré de nombreuses controverses, tant chez les chercheurs que chez les membres des minorités, dont certains se disaient finalement victimes de ce système.

Plusieurs auteurs sont également conscients du choc en retour qu'a engendré la discrimination positive; Carr-Ruffino (1995) et Carnevale et Stone (1995) sont de ceux-là. Ils mentionnent, entre autres, le renforcement du racisme que l'on voulait contrer, ainsi que les plaintes de discrimination inverse. Mais dans l'ensemble, les auteurs s'entendent pour dire que la discrimination positive a toujours un rôle à jouer (Carr-Ruffino; Loden, 1995; Thomas, 1996). En effet, la discrimination positive a été malgré tout un outil puissant pour diversifier les entreprises, et Carr-Ruffino lui donne le mérite d'avoir fait des États-Unis le pays comptant le plus de femmes gestionnaires au monde.

Les approches légales ne sont pas tout à fait du même niveau que l'assimilation ou le “ melting pot ” qui véhiculent une prise de position sur la façon d'organiser ou d'utiliser les différences culturelles. Ce sont plutôt des moyens pour simplement diversifier les milieux de travail, les rendre plus conformes à la réalité sociale de l'époque et redresser la discrimination passée. Ce ne sont pas des visions de la différence, ce sont des moyens qui conduisent toujours à l'assimilation, et c'est donc le statu quo.

C'est dans les années 80 que la valorisation de la diversité fait son apparition et qu'un changement s'opère enfin dans la façon d'approcher les différences. Confrontés à une diversité croissante due aux différents programmes d'accessibilité, et à cause d'un taux de roulement trop élevé (Carr-Ruffino, 1995), les milieux de travail ont exploré d'autres avenues que l'assimilation pour intégrer leurs nouveaux employés. Cette manière d'approcher la différence se démarque beaucoup de l'assimilation et on prend clairement une autre tangente. De l'étouffement des différences on passe à leur appréciation. La manière d'y arriver, note Carr-Ruffino, se fait surtout par le biais de séminaires qui permettent d'éduquer les gens.

Si l'augmentation de la diversité en milieu de travail découlant des moyens légaux des années 60 et 70 a engendré le besoin de valoriser et de comprendre la diversité dans les années 80, un grand nombre de changements dans les deux dernières décennies entraînent à leur tour les organisations d'aujourd'hui à prendre une décision importante quant au virage à négocier dans leur façon de considérer les différences culturelles afin de demeurer compétitives. On parle ici des changements économiques, technologiques, démographiques et sociaux, qui seront successivement examinés dans les paragraphes qui suivent. Bien sûr, ces changements affectent les organisations différemment selon leur nature.

LES CHANGEMENTS ÉCONOMIQUES

La majorité des auteurs parlent de la mondialisation comme d'un changement économique qui métamorphose la face du monde (Carnevale et Stone, 1995; Harris, 1997; Triandis, 1995; Weiner, 1996). Elle entraîne l'augmentation des contacts entre personnes de cultures différentes, l'ouverture de nouveaux marchés et l'accès à de nouvelles clientèles. Taylor (1995 : voir Weiner) mentionne par exemple que 40% de la production totale du secteur privé canadien est exporté. Ce dernier rapporte qu'en 1994 la majorité (84%) des exportations sont allées aux États-Unis, au Japon et en Angleterre, et il prévoit que dans le futur les exportations augmenteront en Asie, en Amérique latine et en Inde. Harris (1997), pour sa part, indique que la plupart des organisations opèrent dans un village global et voient leurs sous-systèmes influencés par des acheteurs, vendeurs, clients, fournisseurs, propriétaires et partenaires venant des quatre coins du monde.

Un autre changement économique majeur est le passage de la production de masse à des niches économiques. La production de masse permettait des prix abordables pour la population en général et la variation dans les produits était rare parce que la spécialisation diminuait les économies d'échelles et augmentait les prix (Jackson, 1992). Carnevale et Stone (1995) expliquent le revirement, entre autres le rejet des produits standardisés, par l'augmentation de la richesse ainsi que par la mondialisation des marchés. L'augmentation des revenus des consommateurs fait en sorte que ces derniers sont plus enclins à acheter des produits et des services qui répondent à leur identité et à leurs valeurs. Les niches économiques sont maintenant très diversifiées à l'intérieur d'un même pays; Jackson mentionne, entre autres, les "BaBy-Boomers", "Yuppies", "Empty nesters", etc.

Il faut donc dorénavant cibler une clientèle et répondre à ses besoins pour être compétitif. Ainsi, plusieurs gens d'affaires réalisent par exemple que le pouvoir d'achat des personnes de couleur aux États-Unis est de 600 à 650 milliards de dollars (Arredondo, 1996; Harris, 1997). Au Québec, on peut penser au vieillissement de la population qui entraîne d'autres besoins pour une classe très précise, tant au niveau des soins de santé qu'en divertissement.

Triandis (1995) dit que ce changement, qu'il décrit comme le passage d'une économie de manufacture à une économie de service et d'information, va demander à ce que le personnel dans le secteur de la vente soit aussi diversifié que la clientèle visée. Carnevale et Stone (1995) l'appuient, en ce sens qu'ils constatent à leur tour la diminution, dans les années 90, des emplois manufacturiers et propres à l'industrie alors que les emplois dans les services augmentent.

LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

Les progrès technologiques, notamment en communication, font en sorte de rapprocher des gens qui jusqu'alors étaient séparés les uns des autres. Virtuellement, la planète a diminué de beaucoup en taille alors que les communications entre les différentes nations sont maintenant faciles et accessibles, notamment dans le monde des affaires. En effet, l'avancement technologique mène souvent à des opportunités d'affaires internationales (Arredondo, 1996). Mais bien entendu ces différents contacts établis par la technologie se feront entre personnes d'une grande diversité, ce qui pourrait entraîner certaines difficultés. Arredondo cite d'ailleurs un directeur d'entreprise dans le domaine de la haute technologie qui fait valoir l'émergence de complications au travail compte tenu des différents styles de communication et des habiletés linguistiques requises.

LES CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES

La presque totalité des auteurs consultés mentionnent les changements démographiques comme liés directement aux modifications à faire dans la façon d'approcher les différences (Arredondo, 1996; Brinkman, 1997; Carnevale et Stone, 1995; Chemers et Murphy, 1995; Cox, 1993; Harris, 1997; Hopkins *et al.*, 1994; Thomas, 1991 : voir Krupar 1997; Triandis *et al.*, 1993; Weiner, 1996). Plusieurs d'entre eux s'appuient sur les travaux de Johnston et Packer (1987),

intitulés *Workforce 2000*, qui prédisent une augmentation des minorités sur le marché du travail : femmes, immigrants et personnes de couleur. En fait, déjà en 1987, les auteurs de ce rapport prédisaient que dans les treize années à venir, seulement 15% des nouveaux travailleurs sur le marché américain seraient des hommes blancs nés aux États-Unis, comparativement à 47% dans les années passées. Cox mentionne un fait intéressant, à savoir qu'aucun des pays industrialisés n'a un taux de fécondité qui lui permet de remplacer les membres du groupe culturel majoritaire; la main d'œuvre proviendra donc de l'immigration ou des membres de groupes qui sont présentement sous-représentés.

LES CHANGEMENTS SOCIAUX

Tous les facteurs vus plus haut contribuent au virage annoncé face à la diversité, mais ils ne suffisent pas à l'expliquer. En effet, au plan de la démographie, par exemple, les États-Unis et le Canada ont toujours été hétérogènes. Oui, bien sûr l'hétérogénéité est de plus en plus importante, mais est-ce suffisant pour expliquer ce virage imminent? Il semble que ce soit la perception que l'on a de la différence qui soit en train de changer et que ce facteur participe à l'ébullition présente. De plus, notre façon de plus en plus individualiste de nous définir et de nous comporter, pourraient aussi avoir un rôle important à jouer dans cette métamorphose de l'approche à la différence.

Thomas (1995), par exemple, se distance de la raison démographique pour expliquer les nouvelles tendances. Il mentionne plutôt le changement d'attitude qui s'opère face à la différence. Avant, mentionne-t-il, être différent était perçu comme "être moins bon que" alors que maintenant les gens supportent plus facilement leur différence et résistent donc à s'assimiler systématiquement.

Un autre facteur important, en Amérique du Nord, qui peut avoir mené à un nouveau regard sur les différences, est l'affirmation culturelle grandissante de l'individualisme. Ferdman (1995) rapporte que plusieurs voient leur unicité comme une partie importante d'eux-mêmes. On peut donc établir un lien entre l'unicité, l'identité et la différence. On peut avancer que la différence devient une façon de se définir et de s'affirmer, qu'elle devient donc un facteur positif. On n'a qu'à observer le marché de l'emploi dans les cultures individualistes où il faut mettre en valeur ses caractéristiques personnelles, avoir des idées nouvelles, créatrices et originales. Ainsi, dans une société où tout est basé sur la capacité de se démarquer, les différences deviennent centrales.

La publicité est d'ailleurs une de ces puissantes machines qui reflète l'importance accordée au besoin de se démarquer. La publicité pousse littéralement vers le désir d'être unique et de consommer des biens qui permettront d'atteindre cet idéal de distinction. Dans plusieurs sociétés, notamment au Québec, où les valeurs traditionnelles telles la religion et la famille sont devenues moins importantes, il semble que les gens cherchent dorénavant à s'identifier par leur caractère différent.

L'ensemble de ces changements entraîne donc un virage important pour les organisations si elles désirent survivre dans une mer de compétition et de différences. Ainsi, après l'assimilation et la valorisation de la différence apparaît la gestion de la diversité.

UNE NOUVELLE FAÇON D'APPROCHER LES DIFFÉRENCES : LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

La gestion de la diversité exprime le désir d'utiliser l'ensemble des différences présentes sur le marché du travail pour pouvoir être compétitif et répondre aux nouvelles exigences des différents marchés tant domestiques qu'internationaux. C'est également la possibilité d'offrir un environnement sain à tous dans une perspective d'équité sociale. L'enjeu d'équité ressort plus spécifiquement dans les services publics par exemple. Plusieurs auteurs se sont intéressés à cette nouvelle approche et déjà l'expérience des dernières années permet de dégager un portrait qui permettrait aux organisations d'aller de l'avant dans cette voie avec plus d'assurance.

La diversité en elle-même est toujours définie en termes larges et inclusifs. Thomas (1995) note que la diversité réfère au mélange de toutes les différences et ressemblances : on ne gère pas seulement ceux qui s'ajoutent et qui sont différents, mais le mélange lui-même peu importe la dimension de la diversité qui est gérée. Aucun auteur ne fait uniquement référence aux aspects ethnique et de genre. Quand on parle de diversité on parle de plusieurs dimensions ou diversités possibles (Arredondo, 1996; Jackson, 1992; Loden, 1995). En effet, ces auteurs rapportent, dans des catégories et des termes différents, les aspects suivants comme appartenant à la diversité : âge, état civil, statut économique, situation familiale, ethnie, genre, orientation sexuelle, style de communication, éducation, religion, expérience de travail, langue, etc.

Dans la situation mondiale actuelle, la gestion de la diversité semble être une stratégie qui permet non seulement de garder la tête hors de l'eau, mais également de devenir compétitif. La gestion de la diversité doit être perçue comme une opportunité et un enjeu économique. Mais pourquoi donc? Parce que la gestion de la diversité permet de tirer profit des avantages des différences culturelles. Tel que vu précédemment, plusieurs difficultés sont associées aux contacts des différences culturelles, notamment en milieu de travail, mais à la fois ces dernières semblent inévitables et d'autant plus essentielles dans la nouvelle réalité multiculturelle. C'est pourquoi Cox (1993) décrit la gestion de la diversité comme une façon de gérer les gens pour que les avantages potentiels de la diversité soient maximisés pendant que les désavantages potentiels sont minimisés. Mais y a-t-il vraiment des avantages reconnus à la présence de différences au sein d'un groupe? Oui, et ils sont nombreux.

Les membres des groupes multiculturels émettent plus d'idées, examinent plus d'options et suggèrent plus de solutions (Hoffman et Maier, 1961 : voir Adler 1994). Adler cite à nouveau Hoffman (1959) lorsqu'elle rapporte les études qui établissent qu'en général les idées des groupes multiculturels sont plus créatives que celles des groupes homogènes et Hoffman et Maier (1961) lorsqu'elle rapporte que leurs solutions sont aussi plus fécondes.

Plusieurs autres auteurs rapportent que la diversité permet une meilleure résolution de problèmes et augmente la créativité et l'innovation. Sessa et Jackson (1995) rapportent que plusieurs organisations voient la diversité en général comme un facteur permettant de favoriser le processus de décision et de résolution de problème. En effet, la diversité est associée à plus d'idées, de perspectives et d'habiletés différentes. Cox (1993) note lui aussi que plusieurs courants de recherche tendent à supporter cette relation entre hétérogénéité et créativité ou innovation.

Adler (1994) affirme que les équipes multiculturelles font échec à la pensée de groupe, également appelée "monolithisme", qu'elle dénonce comme étant une des principales sources d'inefficacité des groupes de travail. Le monolithisme fait en sorte que les membres d'un groupe se rallient rapidement à une même idée, cédant ainsi à la pression interne du groupe. Ce phénomène limite donc la prise en compte de plusieurs idées ou solutions par souci de trouver l'unanimité au sein du groupe. Cox (1993) associe le monolithisme à la grande cohésion d'un groupe, et la cohésion au manque d'hétérogénéité. Ainsi, plus un groupe est hétérogène, moins grande est sa cohésion et moins probable est le phénomène de pensée de

groupe. Enfin, Cox fait le lien entre la diminution de la pensée de groupe et une meilleure résolution de problème.

À un niveau plus global, le multiculturalisme semble lui aussi avoir de nombreux avantages. Bien que ce point de vue soit discutable, Weiner (1996) avance entre autres que la politique du multiculturalisme au Canada donne un réel avantage compétitif dans les marchés mondiaux parce qu'elle offre aux organisations canadiennes des habiletés en langues, coutumes, pratiques d'affaires et contacts globaux qui rendent les organisations capables de résoudre les problèmes typiques de la mondialisation. Triandis (1995) identifie aussi une habileté spécifique que les personnes développent dans un milieu multiculturel, à savoir la capacité de faire des attributions adéquates pour des comportements variés. Cette habileté permet, on le sait, de diminuer les incompréhensions entre personnes de cultures différentes. Harris (1997), quant à lui, fait remarquer que les possibilités synergiques créées à travers l'étendue des ressources multiculturelles et utilisées à l'interne sont presque sans limites.

Si plusieurs avantages sont associés à la diversité, ils ne sont que potentiels. En effet, Weiner (1996) nous met en garde en nous rappelant que la diversité elle-même ne résulte pas d'emblée en une meilleure résolution de problème ni en une plus grande créativité; une fois gérée, elle le peut. La gestion de la diversité comporte bien d'autres avantages. En effet, gérer la diversité c'est créer un environnement qui fonctionne bien pour tous, y compris pour les employés de la culture dominante (Thomas, 1991). Ainsi, la gestion de la diversité peut faire en sorte que les organisations retiennent enfin leur main d'œuvre diversifiée plutôt que de vivre un taux de roulement très élevé qui nuit à la productivité. En effet, cet environnement peut faire en sorte de réduire l'absentéisme et les insatisfactions au travail, en plus de mousser la réputation auprès de clients potentiels qui partagent les mêmes valeurs (Weiner, 1996). Il faut aussi mentionner qu'avec un changement de culture organisationnelle qui fait en sorte que chaque employé s'y identifie, la gestion de la diversité permet aux employés de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Non seulement ce sentiment d'appartenance permet-il à l'employé d'être plus à l'aise, mais il permet bien sûr une meilleure productivité alors que l'employé sent qu'il peut apporter à l'organisation et qu'il peut y avancer.

Carnevale et Stone (1995) dénoncent, dans le contexte propre aux États-Unis, plusieurs désavantages importants à ne pas tenir compte d'une main d'œuvre diversifiée : un moins grand engagement psychologique des personnes différentes envers leur patron, un plus haut taux de roulement chez les femmes et les

personnes de couleur comparativement aux hommes blancs, une moins grande satisfaction au niveau de la carrière chez les Noirs comparativement aux Blancs, un plus haut taux d'abandon chez les femmes gestionnaires comparativement aux hommes en raison d'une incapacité à avancer et à gravir les échelons.

Parvenir à la gestion de la diversité

Mais, comment faire pour parvenir à créer cet environnement aux vertus profitables? Les écrits identifient un grand nombre de variables dont il faut tenir compte pour implanter le processus de gestion de la diversité. L'analyse de ces variables permet de les regrouper en trois catégories. Il faut :

1. mettre en place les conditions nécessaires aux changements associés à la gestion de la diversité;
2. poser des actions concrètes pour réaliser certains changements dans l'environnement;
3. recourir à différentes stratégies qui supportent ces changements.

L'annexe, à la fin de cette section, résume l'ensemble de ces conditions, de ces changements et de ces stratégies.

Conditions nécessaires aux changements associés à la gestion de la diversité

Les conditions qui suivent sont une synthèse personnelle d'un recensement des écrits. En effet, il y figure les conditions les plus fréquemment mentionnées ainsi que celles m'apparaissant le plus en ligne avec les principes qui guident les interventions en psychologie des relations humaines.

La diversité doit être un enjeu économique et stratégique. Une des conditions les plus importantes pour parvenir à une bonne gestion de la diversité est de considérer cette dernière comme un enjeu économique. Ils sont plusieurs à insister sur ce point (Arredondo, 1996; Jackson, 1992; Loden, 1995; Weiner, 1996). Weiner rapporte des études citées dans Wheeler (1995), dans Thomas (1996) et dans Wilson (1996), qui démontrent que les initiatives en diversité, dans le domaine de l'entreprise privée du moins, n'ont pas de succès tant qu'elles ne sont pas liées à des objectifs d'affaires. La nature humaine étant ce qu'elle est et

l'importance de la rentabilité étant centrale dans toute institution, ou organisation, l'argent doit souvent être en cause pour que l'on réalise l'importance d'un phénomène et qu'on l'établisse comme priorité. Ainsi, dès qu'on associe une initiative à des enjeux économiques, cette dernière a beaucoup plus de chances de réussir.

La diversité doit être approchée en termes larges et inclusifs. Plusieurs auteurs supportent cette deuxième condition nécessaire au changement (Carr-Ruffino, 1995; Loden, 1995; Thomas, 1996; Weiner, 1996). Un sondage effectué auprès de professionnels en ressources humaines révèle que le succès de programmes en diversité est entre autres associé à une définition large et inclusive de la diversité; ce facteur figurait parmi les cinq rapportés dans ce sondage (Rynes et Rosen, 1995). On doit en effet cesser de définir la diversité uniquement en termes de genres et d'ethnies et cette définition doit inclure la majorité et les minorités. Tous les employés quoi!

Les membres du groupe majoritaire doivent être inclus dans le processus. Les auteurs s'entendent pour dire que les membres du groupe majoritaire (les hommes blancs, aux USA, par exemple) ne devraient pas être exclus du processus (Arredondo, 1996; Carr-Ruffino, 1995; Jackson, 1992; Loden, 1995). Ne pas les inclure est une erreur qui a entraîné beaucoup de résistances de leur part. En effet, ils ont senti que leur place était remise en question, qu'ils ne faisaient pas partie de cette réorganisation majeure. Carr-Ruffino explique qu'il faut tenir compte de leurs préoccupations à eux aussi, notamment autour de la discrimination inverse et de la sécurité d'emploi.

Le support et l'engagement de la direction. L'implication de la direction est une condition essentielle; Chouat (1995) fait mention d'un bon nombre d'auteurs qui la considèrent comme primordiale si l'on veut démontrer l'enjeu stratégique que représente la gestion de la diversité, et qu'elle ne soit pas perçue comme un simple programme parmi d'autres (Barclay, 1992; Cox et Blake, 1991; Galagan, 1991; Gosselin et Chouat, 1992; Jackson, 1992; Konrad, 1990).

La participation des employés (une approche ouverte et participative). La participation des employés revient constamment comme une condition ou un facteur facilitant l'atteinte des objectifs en gestion de la diversité (Arredondo, 1996; Brinkman, 1997; Carnevale et Stone, 1995; Carr-Ruffino, 1995; Weiner, 1996). Brinkman fait bien ressortir l'importance de consulter et de faire participer les employés lorsqu'elle cite Baskin et Aronoff (1980), révisant le travail de Spicer

sur les résistances au changement. Trois principales causes de résistances sont présentées : lorsque le changement est perçu comme une menace à la sécurité de base, lorsqu'il n'est pas compris et lorsqu'il est imposé. Harris (1997) illustre aussi très bien l'importance d'inclure les membres du système dans le processus lorsqu'il dit qu'il faut faire participer les gens à la recherche d'une solution plutôt que de les associer au problème.

Certains auteurs (Cox, 1991; Loden et Rosener, 1991; Williams, 1990 : voir Chouat, 1995) mentionnent que cette participation peut s'effectuer par la mise en place de groupes de discussion qui offrent aux employés la possibilité de se prononcer et de faire des suggestions.

La responsabilité face à l'initiative doit être partagée. Arredondo (1996) fait ressortir cet élément notamment pour les compagnies qui ont de nombreux sites. Elle insiste sur l'importance de la décentralisation pour favoriser l'autonomie des différentes cellules, où les directeurs en place devraient être chargés de faciliter le processus.

L'initiative doit être systémique. Quand Arredondo (1996) parle d'une initiative systémique, elle fait référence à l'importance de lier la gestion de la diversité à toutes les facettes de l'organisation pour qu'éventuellement les stratégies en diversité deviennent institutionnalisées. En ce sens, Greenslade (1991 : voir Chouat, 1995) mentionne l'importance d'une intégration verticale de la gestion de la diversité, c'est à dire impliquant différentes filiales et régions quant à leurs besoins spécifiques. D'autres auteurs (Coleman, 1990; Loden et Rosener, 1991; Thomas, 1991 : voir Chouat) énoncent également l'importance de l'intégration horizontale, liant la gestion de la diversité aux politiques et aux pratiques des différents départements.

L'initiative doit être vue comme un processus à long terme. La gestion de la diversité exige des changements en profondeur dans la façon de percevoir les différences et leur rôle dans l'organisation. Dix ans, et même de quinze à vingt ans, sont nécessaires pour atteindre les buts de la gestion de la diversité (Thomas, 1991 : voir Weiner, 1996) ou, pour le dire à la façon de Weiner, l'inclusivité. S'attendre à des résultats trop rapidement peut nuire considérablement aux initiatives, que l'on peut voir comme coûteuses et inefficaces.

L'initiative doit être communiquée. Il est très important de communiquer le projet de gestion de la diversité aux employés de l'organisation. Cela permet de leur faire connaître ce qui se fait, de leur démontrer pourquoi c'est important et de

leur faire connaître les possibilités d'implication de leur part (Weiner, 1996). Une bonne communication de ce qui se fait est cohérente avec la participation que l'on doit obtenir des employés. La communication permet aux employés de sentir que cette initiative leur appartient à eux aussi et diminue les résistances dues aux incompréhensions et aux rumeurs.

Distinguer la gestion de la diversité des autres approches. Connaissant les résistances qui ont accompagné les différents programmes d'accès à l'emploi, il est important de bien faire comprendre ce qu'est la gestion de la diversité et de la distinguer de tout autre programme. La gestion de la diversité n'est pas un programme : c'est une autre façon de penser (Arredondo, 1996; Weiner, 1996).

La prise en compte des théories de la psychologie sociale. L'observance des principes théoriques de la psychologie sociale permet également de mettre en place de bonnes conditions pour créer un environnement réceptif lorsque des personnes de cultures différentes doivent se côtoyer. Ainsi, Triandis (1995) mentionne que pour favoriser de bonnes relations interculturelles il faut entre autres s'assurer que les situations d'interaction soient valorisantes, que les différents réseaux sociaux puissent se croiser, que les personnes en présence se perçoivent comme similaires sur certains points, que leurs statuts soient égaux, que l'on diminue l'accent mis sur la différence, etc. Ce sont des moyens qui tiennent compte de la façon dont les gens s'associent, se perçoivent, perçoivent les autres et apprennent les uns à propos des autres.

La création d'un comité ou d'un conseil. La présence d'un comité ou d'un groupe-conseil permettant la planification et l'implantation de la gestion de la diversité est aussi importante (Arredondo, 1996). Cela permet d'assurer une continuité dans la démarche.

Temps, argent et ressources humaines. Pour réussir ce changement de taille dans la façon de penser et de voir les différences dans une institution, une compagnie ou une organisation, il faudra investir du temps (Jackson, 1992; Loden, 1995; Weiner, 1996). L'organisation devra également démontrer son sérieux et son engagement par la disponibilité des ressources humaines consacrées à la réalisation de ce changement (Arredondo, 1996; Jackson; Loden). Enfin, les ressources financières requises devront être disponibles (Arredondo; Jackson).

Les changements associés à la gestion de la diversité (voir l'annexe)

Une fois les conditions réunies, on peut s'attaquer aux changements à effectuer qui sont nécessaires pour parvenir à la gestion de la diversité. Il y a cinq types de changement qui reviennent constamment dans les écrits; nous allons les examiner dans les paragraphes qui suivent.

Changement de culture organisationnelle. Le changement de la culture organisationnelle semble être un élément central en gestion de la diversité; un grand nombre d'auteurs en font d'ailleurs état (Arredondo, 1996; Brinkman, 1997; Damken Brown, 1997; Carnevale et Stone, 1995; Carr-Ruffino, 1995; Jackson, 1992; Loden, 1995; Ragins, 1995). Quand on parle de changer la culture organisationnelle, on vise le changement des valeurs, des croyances et des idées (Ragins). Comme les valeurs envers la diversité sont reflétées dans la culture organisationnelle, un changement culturel fait partie intégrante de la transformation organisationnelle vers un modèle pluraliste qui promeut cette diversité (Cox et Finley-Nickelson, 1991 : voir Ragins, 1995). La nouvelle culture, selon Damken Brown, doit reconnaître et promouvoir les différences. Thomas (1991 : voir Weiner, 1996) note que certains changements au niveau de la culture doivent devenir des normes comportementales tel le fait de faire en sorte qu'il soit approprié de parler des différences culturelles et des confusions qui en résultent.

Changements structurels ou systémiques. Plusieurs auteurs mentionnent l'importance de s'attaquer aux structures et aux systèmes organisationnels qui font en sorte de maintenir l'exclusion de certaines personnes (Arredondo, 1996; Carr-Ruffino, 1995; Fant, 1982 : voir Brinkman, 1997; Jackson, 1992; Loden, 1995; Mohanly, 1993 : voir Smith, 1995; Ragins, 1995). Brinkman décrit ce changement structurel au niveau des regroupements de postes et de départements à l'intérieur de l'organisation. Par exemple, les femmes et les membres des minorités sont souvent dans des départements sans pouvoir et dans des postes limités sur le plan professionnel (Ragins et Sundstrom, 1989 : voir Ragins). Des changements dans la plupart des systèmes organisationnels sont nécessaires pour assurer un accès égalitaire aux meilleures positions pour tous les employés (Fant : voir Brinkman).

Quand on parle de l'accès aux différents systèmes, on implique aussi bien les systèmes formels qu'informels. Ils sont plusieurs à s'attarder à cette subtilité, lourde de conséquences (Brinkman, 1997; Carr-Ruffino, 1995; Cox, 1993; Jackson, 1992). Les systèmes informels sont une autre source d'information et d'expérience et on devrait s'assurer que des individus ne soient pas exclus des réseaux de communication informelle et des événements sociaux (Brinkman).

Changements des pratiques et des politiques. Les changements de pratiques et de politiques sont également considérés importants par plusieurs (Arredondo, 1996; Carnevale et Stone, 1995; Carr-Ruffino, 1995; Loden, 1995). En effet, il faut bien sûr s'assurer que les pratiques et les politiques, par exemple quant aux horaires de travail, soient cohérentes avec le nouveau virage qui est entrepris et que ces dernières supportent la diversité dans l'organisation. Il faut également considérer d'entreprendre la mise en place de politiques et de pratiques égalitaires sur la question salariale. Vaid-Raizada (1985) mentionne clairement qu'il faut éviter l'attribution des salaires en fonction de l'origine ethnique. Dans une initiative pour réduire les conflits interethniques dans une entreprise de l'Inde, elle rapporte qu'on a fait en sorte que tous les employés connaissent le salaire des autres. On pourrait penser que ce commentaire est archaïque, mais aux États-Unis, c'est une des principales causes de conflits entre Noirs et Blancs (Vaid-Raizada).

Changements comportementaux. Quand elle parle de changements comportementaux, Ragins (1995) fait référence aux comportements racistes, sexistes et homophobes; elle vise aussi des comportements plus subtils, tels l'exclusion des réseaux et du mentorat, l'information réduite, le manque de feedback des superviseurs, une répartition des tâches inéquitables, etc.

Efforts pour créer une main-d'œuvre représentative. Des stratégies délibérées pour se doter d'une main-d'œuvre représentative envoient une image positive qui supporte l'initiative (Arredondo, 1996). En effet, il est tout à fait logique qu'une organisation qui vise à démontrer que les différences culturelles sont un atout économique veuille effectivement se diversifier. Il ne faudrait surtout pas que les employés perçoivent la gestion de la diversité comme une initiative qui ne vise qu'à régler des conflits potentiels ou déjà existants en lien avec la diversité.

Stratégies qui supportent les changements associés à la gestion de la diversité

Les paragraphes qui suivent présentent les principales stratégies mentionnées dans les écrits qui permettent de faciliter et de supporter les changements nécessaires à la gestion de la diversité dans une organisation.

La formation. Plusieurs auteurs considèrent la formation comme une stratégie très utile permettant de sensibiliser, d'habiliter ou d'informer les gens, pour éventuellement permettre des changements d'attitudes et de comportements facilitant la compréhension et le travail d'équipe (Arredondo, 1996; Brinkman,

1997; Harris, 1997; Loden, 1995; Weiner, 1996). Toutefois, la formation est perçue comme une stratégie à l'intérieur de la gestion de la diversité. Arredondo mentionne que la formation, bien que centrale pour soutenir les buts de l'initiative, ne peut faire la route seule.

Le mentorat ou “mentoring”. Ragins (1995) décrit le mentorat comme une façon très importante de permettre l'avancement des minorités tout en favorisant des changements au niveau de la culture, de la structure et des comportements. Elle relie le mentorat à un avancement accéléré des personnes qui en bénéficient. De plus, elle rapporte une étude qui démontre que les protégés ont davantage accès aux personnes importantes. Elle rapporte également que le “coaching” et le modelage ou “modeling” effectué par les mentors permettent aux protégés de développer une forme d'influence et de pouvoir interpersonnel. En leur offrant des défis et en plaçant les protégés bien en vue, les mentors aident ces derniers à développer un pouvoir d'expert et à obtenir de la visibilité ainsi qu'une influence organisationnelle (Ragins). Mais quand on parle de changements de comportements et d'attitudes, on peut aussi penser par exemple à l'influence que peut avoir le protégé sur le mentor, habituellement une personne d'expérience dans la boîte. Ce dernier peut voir ses perceptions changer et sa vision se diversifier alors qu'il côtoie un employé minoritaire sur une base régulière.

La responsabilisation ou *empowerment*. La responsabilisation c'est donner du pouvoir à un groupe d'employés “différents” pour atteindre leur plein potentiel (Thomas, 1995 : voir Chemers et Murphy, 1995). La responsabilisation est en fait liée très intimement au processus de gestion de la diversité et on peut la voir comme un objectif et un moyen à la fois. Bowen et Lawler (1992 : voir Carnevale et Stone, 1995) énoncent différents éléments pour arriver à la responsabilisation. En voici quelques uns : 1- donner aux employés l'information sur l'organisation; 2- leur donner les connaissances pour qu'ils puissent contribuer à la performance organisationnelle; 3- leur donner le pouvoir de prendre des décisions qui influencent la performance organisationnelle. Carr-Ruffino (1995) ajoute à cela l'organisation d'équipes autogérées et le support au développement de carrière. La responsabilisation est donc un partage des pouvoirs au niveau des groupes de travail et des individus permettant à chacun de développer et de mettre à profit ses compétences.

Le feed-back. Il incombe au leader de donner du feed-back à ses employés de groupes minoritaires pour permettre à ces derniers de se développer (Morisson, 1992 : voir Chemers et Murphy, 1995). Le feed-back semble effectivement être un

moyen favorisant l'avancement des membres des minorités. Le mentorat est, entre autres, une occasion privilégiée de leur offrir du feed-back adéquat.

LE PSYCHOLOGUE EN RELATION HUMAINES : UN INTERVENANT DE CHOIX EN GESTION DE LA DIVERSITÉ

Le recours à un psychologue en relations humaines est particulièrement indiqué au moment de la phase d'implantation, compte tenu de sa capacité à gérer les processus de changement. En effet, le processus de changement fait partie de son champ disciplinaire (Chiasson, 1998) et est certes un élément important dans le cas présent. La gestion de la diversité implique un processus de changement en profondeur dans une organisation, nécessitant de toute évidence une compétence précise en lien avec le changement et les dynamiques qu'il sous-tend et entraîne. Nous allons maintenant montrer comment les valeurs, les compétences et les rôles du psychologue en relations humaines, spécialisé en relations interculturelles, peuvent servir la gestion de la diversité lors de la mise en place des conditions de changement, de la mise en marche des actions de changement et de la mise à profit des stratégies appropriées. Il est important de mentionner que le psychologue en relations humaines de par sa spécialité en relations interculturelles met l'accent sur l'aspect culturel de la diversité, sans toutefois exclure les autres dimensions qui doivent faire partie du processus de gestion de la diversité.

La mise en place des conditions de changement associées à la gestion de la diversité

L'annexe rappelle l'ensemble des conditions propices au changement visé. Voyons comment le psychologue en relations humaines peut contribuer à leur mise en place.

Par son expertise en relations interculturelles qui l'amène à suivre de très près les nouveaux enjeux face à la différence, le psychologue en relations humaines peut jouer un rôle de conseiller et de théoricien important auprès des dirigeants d'une organisation. Il peut les aider à mieux cerner le concept de diversité et de gestion de la diversité, à mieux cerner les effets de la diversité et les stratégies à mettre en place pour les gérer. Il peut aider ces dirigeants à mieux comprendre l'enjeu important que la diversité représente pour toute organisation qui désire profiter des opportunités qu'elle comporte. Enfin, il peut aussi les aider ainsi qu'aider les membres des systèmes à distinguer la gestion de la diversité des autres approches.

Grâce à sa connaissance des processus psychologiques (Chiasson, 1998), il peut mettre en garde les dirigeants contre des résistances dues à des exclusions malsaines, notamment celle des membres du groupe majoritaire. Ses connaissances profondes sur le processus de changement (Chiasson) l'amènent à freiner les désirs de solutions instantanées que pourraient avoir certains gestionnaires.

De plus, son expertise sur le fonctionnement des groupes et des organisations (Chiasson, 1998) lui permet de faire comprendre l'importance de la participation des employés, de la diffusion de l'initiative et d'une bonne communication dans les systèmes. Le psychologue en relations humaines est d'ailleurs bien outillé pour relever ces défis. En effet, la circulation de l'information est centrale dans sa pratique et lui permet non seulement de consulter les membres du système, mais aussi de les informer. Le primat de la subjectivité ainsi que la démocratie sont deux valeurs centrales du psychologue en relations humaines (Charbonneau, Chiasson et Proulx, 1997) qui s'expriment lorsque ce dernier joue le rôle d'agent de feed-back en consultant les membres et en leur retournant l'information. L'exercice de ce rôle permet d'avoir un portrait complet de la situation et de donner l'heure juste aux membres du système.

Le support aux changements requis par la gestion de la diversité

Les changements nécessaires peuvent se résumer au changement de culture organisationnelle, aux changements structurels ainsi qu'au changement de pratiques, de politiques et de comportements. Dans son rôle de consultant, le psychologue en relations humaines utilise ses connaissances sur le changement pour gérer ce processus et aider le milieu à répondre au "Comment" plutôt qu'au "Quoi faire" (Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 1996). Comme un expert du processus, il guide le système à travers les différentes étapes du changement; en d'autres termes, il aide le système à se mobiliser.

Certains auteurs mettent les organisations en garde contre l'utilisation de consultants en gestion de la diversité. Ils posent des conditions importantes à la collaboration avec les consultants. Le psychologue en relations humaines répond par ailleurs parfaitement aux exigences soulevées, qui vont de pair avec ses valeurs fondamentales. Ainsi, Arredondo (1996) cite les commentaires de personnes qui ont fait appel aux services de consultants et qui ont été satisfaites. Une interviewée mentionne "l'importance qui doit être accordée au développement d'une approche partenariale avec le consultant et qu'il est important de travailler ensemble vers un but commun" (p. 178). Cette vision du consultant

rejoint tout à fait le psychologue en relations humaines en regard de la valeur qu'il accorde à la démocratie (Charbonneau *et al.*, 1997) et qui l'amène sans contredit à instaurer une relation coopérative où les parties s'entendent sur un but commun.

Arredondo (1996) établit clairement qu'un des dangers à faire appel à plusieurs consultants pour des interventions ponctuelles est la discontinuité dans le processus. Ces derniers, mentionne-t-elle, devraient être perçus comme des collaborateurs et facilitateurs. Elle ajoute qu'il n'y a rien de pire pour une organisation que de devenir dépendante des consultants. À nouveau, une des valeurs fondamentales du psychologue en relations humaines est l'autonomie (Charbonneau *et al.*, 1997), et il encourage justement le système à se prendre en main et à utiliser et à développer ses propres ressources, de sorte que la présence du consultant ne sera pas toujours nécessaire. Arredondo rapporte également le partage des pouvoirs, qu'elle décrit comme devant faire partie du style du consultant choisi. Ici encore, le psychologue en relations humaines est non seulement tout à fait à l'aise avec le partage de pouvoir, qu'il nomme précisément le partage des champs de compétences, mais il le croit essentiel au succès de son intervention.

Pour sa part, Harris (1993b : voir Harris, 1997) énonce qu'un programme efficace de gestion de la diversité doit considérer qui sera affecté. Aucun système d'une organisation ne peut être changé sans que cela ait un impact sur d'autres sous-systèmes, rapporte-t-il. Le psychologue en relation humaines est également expert des sous-systèmes d'interaction (St-Arnaud, 1999) et utilise justement une approche systémique qui tient compte de l'impact du changement sur l'ensemble des systèmes impliqués.

Comme consultant, le psychologue en relations humaines peut jouer divers rôles qui permettront la mise en marche des actions de changement. Il peut d'abord jouer un rôle d'analyste lorsqu'il dresse un portrait des difficultés vécues dans le système, ou encore lorsqu'il fait l'inventaire de la diversité et de ses enjeux spécifiques dans l'organisation. Son rôle de théoricien, basé sur un savoir en psychologie sociale, peut lui permettre de bien expliquer les dynamiques de groupes et les relations interculturelles qu'il a observées dans le système. Il peut aussi travailler conjointement avec le milieu pour élaborer des plans à moyen et à long terme pour gérer la diversité et parvenir aux changements concrets dans la culture, les systèmes, les pratiques, les politiques et les comportements. Bien sûr, ces changements peuvent prendre jusqu'à quinze ou vingt ans, mais le psychologue en relations humaines, croyant en l'actualisation du système (Charbonneau *et al.*, 1997) et visant ultimement son autonomie, utilise et active

constamment les ressources du milieu dans ce processus, ce qui favorise son développement. C'est ainsi que les interventions ponctuelles du psychologue en relations humaines pourront devenir des pratiques organisationnelles, lorsque le milieu aura développé certaines compétences. Le "coaching" est un rôle du psychologue en relations humaines qui peut justement s'avérer intéressant pour permettre la transmission d'un savoir plus précis qui demeurera dans l'organisation. Ce pourrait être utile auprès de personnes qui occuperont des postes-clés dans la poursuite du processus lorsque le consultant aura quitté.

Enfin, tout changement entraîne une résistance, c'est bien connu et c'est un phénomène normal. Toutefois, lorsqu'elles ne sont pas bien gérées, ces résistances peuvent devenir un des principaux obstacles à la gestion de la diversité. Loden (1995) parle d'un obstacle majeur si ces dernières ne sont pas reconnues, comprises ou bien gérées. La résistance est un phénomène qui n'est évidemment pas inconnu du psychologue en relations humaines, spécialiste du changement et de ses conséquences. Ses compétences relationnelles lui permettent entre autres de développer la capacité du milieu à recevoir l'information sans la déformer. Cette habileté peut être fort utile pour habiliter le milieu à bien décoder l'information qui lui est envoyée et à y identifier les résistances possibles. Une fois les résistances identifiées, il est plus facile de corriger l'action ou de l'orienter différemment.

Les stratégies qui supportent le changement associé à la gestion de la diversité

Comme mentionné précédemment, les stratégies qui supportent le changement sont les formations, le mentorat, la responsabilisation et le feed-back. Le psychologue en relations humaines est habilité à jouer le rôle de formateur au sein d'un système (St-Arnaud, 1999). Il peut alors former les employés ou les gestionnaires selon leurs besoins. Plusieurs auteurs (Arredondo, 1996; Brinkman, 1997; Loden, 1995; Triandis *et al.*, 1993) insistent sur l'importance de concevoir des formations qui correspondent aux besoins du système et de ses membres et d'éviter les formations bonnes en toutes occasions qu'on appelle "one size fits all" ou "off the shelf training". Encore une fois, le psychologue en relations humaines a des valeurs compatibles avec le processus de gestion de la diversité par le souci qu'il a sans cesse de créer et d'adapter ses outils ou formations aux situations particulières. Par ses compétences relationnelles (St-Arnaud) il arrive à recueillir l'information nécessaire pour adapter ses outils aux besoins du système.

De plus, ses connaissances en psychologie des groupes (Chiasson, 1998) lui permettent d'être efficace comme formateur puisqu'il est attentif aux dynamiques

présentes dans le groupe qu'il forme. Sa connaissance des processus psychologiques (Chiasson) lui permet d'identifier, de comprendre et d'agir sur les résistances des participants.

Un autre défi qu'arrive à relever le psychologue en relations humaines spécialisé en relations interculturelles, est de travailler avec des groupes multiculturels. En effet, en même temps qu'il sensibilise, par exemple, les participants aux différences culturelles, le formateur se retrouve parfois lui-même à gérer sur le vif la diversité de son groupe. Un groupe diversifié renferme inévitablement des personnes aux façons d'apprendre différentes, ce qui entraîne devant un même contenu et une même présentation, des motivations variables. Une telle tâche exige une bonne connaissance des différences culturelles.

C'est davantage à titre de conseiller et de théoricien que le psychologue en relations humaines pourra faire en sorte de faciliter le recours aux autres stratégies, à savoir la responsabilisation, le mentorat et le feed-back. Il pourra d'abord informer l'organisation sur la nature et l'importance de ces stratégies pour ensuite la supporter dans leur utilisation. Il pourrait aussi adopter le rôle de formateur ou utiliser le "coaching" pour habiliter les gestionnaires par exemple à donner un feed-back significatif et constructif. Il pourrait aussi sensibiliser les gestionnaires à l'aspect culturel du feed-back chez les employés et à la façon de donner un feed-back efficace.

Comme la responsabilisation vise une certaine décentralisation pour donner plus de pouvoir d'action et de décision à des petits groupes d'employés, on peut penser que le psychologue en relations humaines pourrait être très utile pour former ces petits groupes de travail, les aider à bien fonctionner ensemble en tant que groupe avec des nouvelles responsabilités d'autogestion, mais aussi en tant que groupe diversifié où les différences sont appelées à s'exprimer. Il peut donc former les employés à utiliser une méthode de travail permettant la création d'une synergie culturelle. Adler (1994) définit cette méthode comme permettant l'expression des aspects positifs des cultures représentées sans contrevenir aux normes d'une seule de ces cultures.

À la lumière des compétences, des connaissances et des valeurs du psychologue en relations humaines, il semble incontestable que ce dernier soit un intervenant de choix pour les organisations qui désirent valoriser elles aussi la diversité et l'utiliser comme un atout. Le psychologue en relations humaines, spécialisé en relations interculturelles, détient un impressionnant bagage qui regroupe les

éléments essentiels pour implanter un processus de gestion de la diversité : connaissances des processus de changement, des systèmes d'interaction, et des dynamiques interculturelles.

RÉFÉRENCES

- ADLER, N.J. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. Repentigny : Les Éditions Reynald Goulet inc.
- ARREDONDO, P. (1996). *Successful diversity management initiatives : a blueprint for planning and implementing*. Thousand Oaks : Sage.
- BOCHNER, S. (1994). " Culture Shock ". W.J. Lonner et R.S. Malpass (Éds.), *Psychology and Culture (245-251)*. Boston : Allyn et Bacon.
- BRAKE, T. et Walker, D. (1994). *Doing Business internationaly : The workbook for cross-cultural success*. Princeton, NJ : Princeton Training Press.
- BRINKMAN, H. (1997). " Managing diversity : a review of recommendations for success ". Dans Damken Brown, C., Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), *Conflict and diversity (35-50)*. Cresskill : Hampton Press, Inc.
- CARNEVALE, A.P. et S.C. Stone (1995). *The american mosaic*. New-York : McGraw-Hill, Inc.
- CARR-RUFFINO, N. (1995). *Managing diversity : people skills for a multicultural workplace*. Thompson Executive Press.
- CHARBONNEAU, C., N. Chiasson et J. Proulx (1997). *Cadre d'analyse de l'intervention en contexte interculturel*. Document inédit, département de psychology, Université de Sherbrooke.
- CHEMERS, M.M. et S.E. Murphy (1995). " Leadership and diversity in groups and organisations ". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), *Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (157-188)*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- CHIASSEON, N. (1998). " La psychologie des relations humaines : un rappel de son histoire et un coup d'oeil sur ses assises ". *Intéactions, 1*, (156-175).Université de Sherbrooke.
- Chouat, N. (1995). *Revue des écrits existants*. Document inédit, Ministère de la santé et des services sociaux.
- COX, T. (1993). *Cultural diversity in organizations : Theory, research and practice*. San-Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- CUSHNER, K. et W. Brislin (1996). *Intercultural Interactions : A Practical Guide (2e Édition)*, Thousand Oaks, Ca : Sage.

- DAMKEN Brown, C. (1997). " An essai : Diversity and unspoken conflicts ". Damken Brown, C., Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), *Conflict and diversity (217-226)* Cresskill : Hampton Press, Inc.
- FERDMAN, B.M. (1995). " Cultural identity in organizations : bridging the gap between group differences and individual uniqueness ". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), *Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (37-61)*. Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.
- HAMILTON, S. et J. Harwood (1997). " Cultural and structural differences in communication-related work values : The potentiel for conflict ". Damken Brown, C., Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), *Conflict and Diversity (139-156)*. Cresskill : Hampton Press, Inc.
- HARRIS, T.E. (1997). " Diversity : importance, ironies and pathways ". Damken Brown, C., Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), *Conflict and diversity (17-34)*. Cresskill : Hampton Press, Inc., 17-34.
- HOPKINS, W.E., K. Sterkel-Power et S.A. Hopkins (1994). " Training priorities for a diverse work force ". *Public Personnel Management*, 23, 429-435.
- JACKSON, S.E. et associés. (1992). *Diversity in the workplace : human resources initiatives*. New-York : The Guilford Press.
- JOHNSTON, W.B. et A.E. Packer (1987). *Workforce 2000 : work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis : Hudson Institute.
- KRUPAR, K.R. (1997). " A diversity and conflict perspective ". Damken Brown, C., Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), *Conflict and diversity (227-241)*. Cresskill : Hampton Press.
- LESCARBEAU, R., M. Payette et Y. St-Arnaud (1996). *Profession : Consultant (3^e édition)*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal.
- LODEN, M. (1995). *Implementing diversity*. Chicago : Irwin.
- MOGHADDAM, F.M. (1993). " Managing cultural diversity : north american experiences and suggestions for the german unification process ". *International Journal of Psychology*, 28, 727-741.
- OSBECK, L.M., F.M. Moghaddam et S. Perreault (1997). " Similarity and attraction among majority and minority groups in a multicultural context ". *International Journal of Intercultural Relations*, 21, 113-123.
- RAGINS, B.R. (1995). " Diversity, power and mentorship in organizations : a cultural, structural and behavioral perspective ". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), *Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (91-132)*. Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.

- RYNES, S. et B. Rosen (1995). "A field survey of factors affecting the adoptions and perceived success of diversity training". *Personnel Psychology*, 48, 247-269.
- SESSA, V.I. et S.E. Jackson (1995). "Diversity in decision-making teams : all differences are not created equal". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), *Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (133-156)*. Thousand Oaks : SAGE Publication
- SMITH, D.G. (1995). "Organizational implications of diversity in higher education". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), *Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (220-244)*. Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.
- ST-ARNAUD, Y. (1999). *Le changement assisté. Compétences pour intervenir en relations humaines*. Montréal : Gaëtan Morin.
- THOMAS, R.R. (1995). "A diversity framework". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), *Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (245-263)*. Thousand Oaks : SAGE.
- THOMAS, R.R. (1996). *Redefining diversity*. New-York : Amacom.
- Triandis, H.C. (1995). "A theoretical framework for the study of diversity". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), *Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (11-36)*. Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.
- TRIANDIS, H.C., L.L. Kurowsky, A. Teckiel et D.K.-S. Chan (1993). "Extracting the emics of diversity". *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 217-234.
- VAID-RAIZADA, V.K. (1985). "Management of interethnic conflict in an Indian manufacturing organization". *Psychological Reports*, 56, 731-738.
- VINSONNEAU, G. (1990). "Psychologie sociale et conflit interethnique". *Migrants-Formation*, 80, 17-41.
- WEINER, N. (1996). *Making cultural diversity work*. Scarborough : Carswell.

ANNEXE L'IMPLANTATION D'UN PROCESSUS DE GESTION DE LA DIVERSITÉ

Des conditions nécessaires aux changements associés à la gestion de la diversité

- 1- Voir la diversité comme un enjeu économique et stratégique
- 2- Aborder la diversité en termes larges et inclusifs
- 3- Inclure les membres du groupe majoritaire dans le processus
- 4- Avoir le support et l'engagement de la direction
- 5- Avoir la participation des employés
- 6- La responsabilité face à l'initiative doit être partagée
- 7- L'initiative doit être systémique
- 8- L'initiative doit être vue comme un processus à long terme
- 9- L'initiative doit être communiquée
- 10- Distinguer la gestion de la diversité des autres approches visant l'accès à l'emploi
- 11- Prendre en compte les théories de la psychologie sociale
- 12- Créer un comité ou un conseil
- 13- Investir temps, argent et ressources humaines

Les changements associés à la gestion de la diversité

- 1- Un changement de culture organisationnelle
- 2- Des changements structurels ou systémiques
- 3- Des changements au plan des pratiques et des politiques
- 4- Des changements comportementaux
- 5- La recherche d'une main d'œuvre représentative

Des stratégies visant à supporter les changements associés à la gestion de la diversité

- 1- La formation
- 2- Le mentorat ou " mentoring "
- 3- La responsabilisation ou " empowerment "
- 4- Le feed-back

