# Université du Québec en Outaouais

Diversité culturelle au travail et pratiques d'intégration formelles et informelles : fondements théoriques et étude de cas

par Annie Côté

Département de relations industrielles

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade Maîtrise ès science en relations industrielles et ressources humaines

Février 2007

Université du Québec en Outaouais

2 9 MAI 2007

Bibliothèque

# Université du Québec en Outaouais

# Ce mémoire intitulé Diversité culturelle au travail et pratiques d'intégration formelles et informelles : fondements théoriques et étude de cas

présent	é	par
Annie	C	ôté

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Sid Ahmed Soussi
(directeur de recherche)
14
Renaud Paquet
(membre du jury)
Jean-Pierre Dupuis
(membre du jury)

# **RÉSUMÉ**

Cette recherche est consacrée aux pratiques formelles et informelles d'intégration de la diversité culturelle dans les organisations. Elle entreprend une synthèse critique sur la portée et les limites des modèles dominants de «gestion de la diversité culturelle» issus du management interculturel dont le corpus théorique est marqué par le paradigme positiviste des sciences de gestion. Elle se fonde sur l'étude du cas d'une entreprise publique du secteur énergétique canadien pour identifier les principaux enjeux reliés à ces pratiques en matière d'organisation du travail à travers des indicateurs tels la gestion des conflits et la redistribution de l'autorité dans l'organisation. Elle conclut par des propositions soutenant la nécessité d'un nouveau regard épistémologique sur ce phénomène.

La question de la diversité culturelle dans les organisations se pose de façon récurrente en raison de la diversification identitaire croissante des milieux de travail. Dans ce contexte, le recours fréquent aux modèles du *management interculturel* répond-il à un choix stratégique de gestion ou à des situations de crise? Est-il fondé sur des objectifs d'intégration professionnelle ou est-il d'abord sous-tendu par des enjeux de performance? Cette étude réinterroge les tendances de trois paradigmes épistémologiques distincts : le modèle des références nationales, le modèle des références sociétales et un modèle en émergence.

Cette analyse explore une voie alternative en formulant des propositions nouvelles sur la nécessité d'une redéfinition de la notion de culture et la construction d'une passerelle épistémologique entre les modèles pertinents produits par la sociologie du travail, l'anthropologie des organisations et le management interculturel.

Mots-clé: Diversité culturelle, pratiques formelles et informelles, management interculturel et rupture épistémologique.

# TABLE DES MATIÈRES

INDEX DES TABLEAUX	ix
REMERCIEMENTS	X
PRÉSENTATION	1
L'objet de recherche	4
PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE	7
Question principale de recherche	9
PREMIÈRE PARTIE. LE CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE	12
Introduction	12
Chapitre premier. La diversité culturelle : un phénomène structurant en émergence	14
Section I. Les principaux facteurs de développement de la diversité culturelle : vers une transformation du contexte social des organisations	14 14 16 19
Section II. Vers une transformation des acteurs : analyse critique des perspectives théoriques	23 24 25 26 28 30 34 34 35 38
Conclusion	41

Chapitre deuxième. Pratiques de gestion et d'intégration de la diversité	
culturelle dans les organisations : approches théoriques et modèles d'analyse dominants	43
Approche managériale, sociologique et anthropologique de la diversité culturelle	43
Section I. Modèle des références nationales	43
1. La culture : un système de communication	43
1.1. Le contexte riche versus le contexte pauvre	45
1.2. Le temps monochrone versus le temps polychrone	46
1.3. La proxémique culturelle	47
2. La culture : une programmation mentale	49
2.1. Les niveaux de manifestation de la culture	51
2.2. Les dimensions universelles	52
3. La culture : une solution aux dilemmes universaux	56
4. La culture : une multitude de définitions	57
5. Les approches interculturelles	60
5. 1. L'approche anthropologique	60
5. 2. L'approche psycho-culturelle	61
5. 3. L'approche psychologique	62
Section II. Modèle des références sociétales	63
1. La culture : un système de sens	64
1.1. L'unité et la continuité culturelle	66
1.2. La logique de l'honneur	69
1.3. Les cultures politiques et les rapports de travail	69
Section III. Vers un modèle en émergence	73
1. Une première critique : une instabilité terminologique	76
2. Une deuxième critique : une incohérence théorique	79
3. Une troisième critique : une impasse théorique	80
4. La culture : une dynamique de valeurs	82
Section IV. Vers une typologie de la culture	86
Approche psychologique et GRH de la diversité culturelle	90
Section I. Perspective psychologique des organisations	91
1. Le modèle instrumental institutionnel	92
1.1. Les fondements théoriques	92
1.2. Le contexte organisationnel	93
1.3. La morale et l'éthique en psychologie des organisations	95
2. Le modèle instrumental organisationnel	98
Section II. Perspective psychologique du travail	102
1. Le modèle d'intégration socio-organisationnelle	102
2. Le modèle d'intégration socio-professionnelle	104

Section III. Perspective instrumentaliste de la GRH	106
Résultats théoriques et apport au management interculturel	111
DEUXIÈME PARTIE. MODE OPÉRATOIRE, ESPACE D'OBSERVATION, MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS	120
Chapitre troisième. Méthodologie de l'enquête	120
Introduction	120
Section I. Mode opératoire	122 122
<ul> <li>1.1. Dimension 1 : Les enjeux et les défis organisationnels reliés à la diversité culturelle.</li> <li>1.2. Dimension 2 : Les pratiques formelles de gestion et d'intégration de la</li> </ul>	123
diversité culturelle	123
diversité culturelle	124 125 125 126
Section II. Stratégie d'enquête et mode d'échantillonnage.  1. Les conditions d'enquête sur le terrain.  2. L'échantillonnage : population et zones d'enquête.  2.1. Le terrain d'enquête et la population.  2.2. Les zones d'enquête et les critères d'échantillonnage.	129 129 132 133 135
Section III. Méthodes et techniques d'enquête.  1. L'entretien individuel.  2. L'observation directe et informelle.  3. Les sources documentaires internes.	
Chapitre quatrième. Présentation et interprétation des résultats	144
Introduction	144
Grille d'analyse	146
(institutionnels)	149 149

2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle	150
Section II. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation	153
1. L'état des lieux	153 154
Section III. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)  1. L'état des lieux	156 156 157
Section IV. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle  1. La répartition des rôles: équipe et responsables	158 158 162
3. Les conséquences des pratiques organisationnelles en matière de diversité	102
culturelle	164
3.1. L'état des lieux	164 167
Section V. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité	1.00
1. La nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité	168
culturelle	168
2. La mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)	170
2.1. L'état des lieux	170
2.2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle	171
Section VI. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle	173
1. L'état des lieux	173
2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle	175
Section VII. Conflits du travail	176
1. La régulation par les pratiques formelles	177
1.1. L'état des lieux	177
1.2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle	178
2. La régulation par les pratiques informelles	180
2.1. L'état des lieux	180
2.2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle	181
Section VIII. Diversité culturelle et discrimination positive	182
1. L'état des lieux	182
2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle	185

Section IX. Autochtones	186 186 187
Conclusion	189
TROISIÈME PARTIE. CONCLUSION GÉNÉRALE	191
Section I. Synthèse critique	191
Section II. Perspectives d'analyse	195 195
BIBLIOGRAPHIE	199
ANNEXES	i
Annexe I. La grille d'entretien.  Section I. Données préliminaires.  Section II. Questions générales.  2.1. Présence de la diversité culturelle.  2.2. Gestion organisationnelle de la diversité culturelle.  3. Questions thématiques.  3.1. Perception face au changement.  3.2. Pratiques d'intégration et de gestion de la diversité culturelle.  3.3. Objectifs visés par les pratiques d'intégration et de gestion de la diversité culturelle.  3.4. Divers.  4. Relations du travail.  Annexe II. Les formulaires de consentement.	i i
Annexe III. Les entretiens individuels.  Compte-rendu no. 1.  Compte-rendu no. 2.  Compte-rendu no. 3.  Compte-rendu no. 4.  Compte-rendu no. 5.  Compte-rendu no. 6.  Compte-rendu no. 7.  Compte-rendu no. 8.  Compte-rendu no. 9.  Compte-rendu no. 10.  Compte-rendu no. 11.	viii ix xiii xx xvii xxxiii xxxviii xliv l
Compte-rendu no. 12	lxxi

Compte-rendu no. 13	lxxvii
Compte-rendu no. 14	lxxxii

# INDEX DES TABLEAUX

Tableau I. La synthèse des modèles d'analyse du management interculturel	89
Tableau II. La catégorisation des théories de l'approche psychologique	110
Tableau III. Le mode opératoire du concept des pratiques de gestion et	
d'intégration de la diversité culturelle	127
Tableau IV. Le modèle d'analyse	128
Tableau V. Les zones d'échantillonnage	138
Tableau VI. Les données statistiques sur la répartition de la diversité culturelle dans	
l'organisation	152

#### REMERCIEMENTS

Ma plus sincère gratitude à Sid Ahmed Soussi pour son dévouement et ses nombreux encouragements dans la poursuite de ce projet. En espérant que cette complicité intellectuelle aboutira à une collaboration durable.

Merci à Renaud Paquet et Jean-Pierre Dupuis d'avoir consacré à ce mémoire une partie précieuse de leur temps.

Merci à Sylvie Laforge et Marie-Claire Émond pour leur aide et leur support lors de la recherche sur le terrain.

Merci au CRISES-UQO et au Fonds institutionnel de recherche de l'UQO pour les bourses de recherche accordées. Ce coup de pouce financier a été grandement apprécié dans la réalisation de cette recherche.

Merci à mes parents pour leur soutien inconditionnel. Merci également à mon frère, Alexandre. Un tel aboutissement n'est pas étranger à ce désir d'accomplissement et d'excellence qu'ils m'ont transmis.

# **PRÉSENTATION**

L'objet de cette recherche est d'examiner les enjeux organisationnels et sociétaux des pratiques de gestion et d'intégration de la diversité culturelle dans les organisations. Il s'agit de rendre compte des principaux modèles théoriques développés dans le cadre du management interculturel et d'en faire une analyse critique.

Les transformations récentes du travail sont marquées par une diversification culturelle de plus en plus prégnante. Ce nouveau profil de main-d'œuvre, provenant notamment de l'immigration, a longtemps porté certains préjugés dévalorisants dans les organisations. Ces dernières l'estiment indispensable en temps de pénurie mais inutile, voire indésirable, une fois la crise passée. Actuellement, un manque de travailleurs est annoncé et force les entreprises à repenser certaines de leurs structures organisationnelles afin de répondre au mouvement des changements accélérés qui régulent le monde extérieur.

Au-delà de l'intégration au milieu de travail se pose aussi le problème de l'intégration sociale des individus (Drudi, 2003). La dimension culturelle a un impact qui dépasse les seules pratiques de gestion. En effet, elle rejoint une logique plus complexe qui s'étend jusque dans l'environnement social des individus. Cet argument soutient l'intérêt de produire non pas seulement un

guide pour les entreprises mais également de sensibiliser l'ensemble de la population face à cette problématique (Lainé, 2004).

Arrivés dans leur terre d'accueil, les immigrants subissent des transformations radicales au niveau identitaire (Cardu et Sanschagrin, 2002). S'y ajoute souvent une atteinte profonde de l'univers de références habituel, des périodes d'isolement (Cardu et Sanschagrin, 2002) et une perte de capital (Drudi, 2003). Leurs relations interpersonnelles se modifient et l'intégration des nouveaux statuts se fait parfois dans la dévalorisation des plus anciens (Cardu et Sanschagrin, 2002).

Tout ceci a un effet déstabilisateur pour l'individu désireux de faire une insertion professionnelle par la pratique d'un emploi. De plus, les travailleurs issus des minorités font parfois face à des pratiques discriminatoires qui peuvent se traduire par une rémunération moindre et une plus faible sécurité financière que le reste de la population, et ce malgré des niveaux de scolarité semblables ou plus élevés (Patrimoine canadien, 2005; Drudi, 2003).

On remarque que, par exemple, la non reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger, des titres et des compétences est une barrière à l'égalité des chances et plusieurs immigrants sont ainsi reclus dans des emplois précaires, instables et qui offrent peu ou pas d'avancement (Patrimoine canadien, 2005; Drudi, 2003;

Cardu et Sanschagrin, 2002). Or, l'intégration sociale passe d'abord par l'intégration économique (Drudi, 2003).

Cette impression d'exclusion au marché du travail, accentuée par le chômage, diminue la valorisation de soi et procure un sentiment d'impuissance sociale (Drudi, 2003). La situation s'aggrave lorsque les parents, exclus de la participation active à la société, «deviennent des modèles disqualifiés pour leurs enfants qui sont à la recherche de modèles de réussite alternatifs» (Drudi, 2003:15). C'est toute la structure familiale qui s'affaiblit et les tensions au sein de celle-ci peuvent conduire à son éclatement (Drudi, 2003).

L'intégration permet également de faire front à la pauvreté, à la précarité des conditions de travail, aux embûches discriminatoires, au plafond de verre et à l'homogénéité professionnelle qui font obstacles aux immigrants dans leur volonté de participer au monde de l'emploi.

Une nouvelle réalité sociale laisse sous-entendre un certain vivre ensemble où une société réussie passe par le travail d'où la nécessité d'introduire des outils qui permettent à la fois l'intégration professionnelle et sociale. Comme nous pouvons le constater, la diversité culturelle s'accroît et donne naissance à une difficulté nouvelle pour les entreprises qui doivent la considérer comme une ressource-clé, une valeur ajoutée, dans la mesure où elle est administrée adéquatement.

#### L'objet de recherche

À partir de la littérature consacrée à la problématique de la diversité culturelle, nous avons retenu trois principaux courants d'analyse adoptant chacun une perspective propre et avec ceci de remarquable qu'ils sont respectivement représentatifs de trois paradigmes épistémologiques distincts: le modèle des références nationales, le modèle des références sociétales et un modèle en émergence.

Jusque-là, l'intérêt porté à cette question par le management interculturel s'inscrit surtout dans une perspective fonctionnaliste visant à «apprivoiser l'interculturel» et s'inspire des modèles développés en sciences administratives qui reposent de façon quasi systématique sur le déterminisme attribué aux modèles de culture nationaux (Côté et Soussi, 2005). Il privilégie l'aspect exogène (des entreprises à l'étranger) de la diversité au détriment de l'aspect endogène : l'insertion des individus dans l'espace de travail local commun, mais culturellement marqué.

De la théorie des universaux (Hall, 1979) à celle de la schématisation dichotomique de Trompenaars et Hampdon-Turner (2004), en passant par la théorie des dimensions duelles (Hofstede, 1994; 1980), ces travaux mettent en avant des résultats quantitatifs visant d'abord le "prêt-à-appliquer" organisationnel dans la gestion des différences culturelles.

L'objectif poursuivi par cette recherche est de démontrer comment les mécanismes organisationnels et institutionnels en matière de diversité culturelle parviennent à se prescrire, à travers les différents aspects du travail ainsi que leurs impacts en matière d'intégration professionnelle des travailleurs issus de la diversité culturelle. Le choix d'une telle interrogation repose sur un questionnement théorique dont l'aboutissement exigeait une enquête sur le terrain.

Nous avons ainsi procédé à une étude de cas réalisée dans une organisation importante et complexe du secteur énergétique canadien, particulièrement emblématique des transformations liées à la diversification culturelle croissante des milieux du travail. Cette enquête empirique étalée sur une durée d'environ un an, compile 14 entretiens individuels à partir desquels les témoignages recueillis ont permis d'identifier et de catégoriser les différentes pratiques, formelles et informelles, en matière de diversité culturelle et leurs conséquences sur l'intégration professionnelle des travailleurs. Cette problématique s'est appuyée sur six dimensions : 1) les enjeux et les défis organisationnels reliés à la diversité culturelle; 2) les pratiques formelles de gestion et d'intégration de la diversité culturelle; 3) les pratiques informelles de gestion et d'intégration de la diversité culturelle; 4) la gestion du conflit; 5) les pratiques religieuses et 6) les relations du travail.

En dernier lieu, cette étude se propose d'explorer une voie alternative ancrée dans un modèle d'analyse en émergence qui privilégie une perspective interdisciplinaire conjuguant l'anthropologie des organisations au corpus théorique du management interculturel. Elle émet une série de propositions concernant la nécessité d'une construction typologique de la notion de culture et d'une redéfinition du concept de culture en relation avec les transformations contemporaines des organisations. Cela suppose l'abandon partiel par le management interculturel d'un postulat devenu dominant, son projet d'une science de l'action et de la décision, et en retour qu'il partage et s'approprie un corpus théorique qui ne lui demeure accessible qu'au prix d'une volonté avérée de transdisciplinarité.

Ce travail comporte trois grandes parties. La première est consacrée au cadre théorique de notre sujet d'étude. Dans la deuxième partie sera exposée la méthodologie de la recherche à travers une présentation du mode opératoire, de l'espace et des conditions d'observation, des instruments de mesure utilisés ainsi que les résultats obtenus et l'interprétation qui en a été faite. La troisième partie développe les conclusions et les perspectives de recherche que nous avons pu dégager.

# PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

La question de la gestion de la diversité culturelle a surtout fait l'objet d'études quantitatives en Amérique du Nord (Trompenaars et Hampdon-Turner, 2004; Hofstede, 1980). En effet, peu d'études qualitatives se sont intéressées à porter un regard critique et cela dans une nouvelle perspective qui tienne compte des transformations récentes et de la croissance de la diversité au travail. Jusqu'ici l'intérêt porté dans l'étude du management interculturel a principalement été réalisé à partir des théories des organisations. Ce sont des études instrumentales et quantitatives, souvent associées à une vocation managériale et dont l'intérêt porte sur l'implantation de cadres occidentaux envoyés à l'étranger (aspect exogène) (Trompenaars et Hampdon-Turner, 2004; Lainé, 2004; Adler, 1991; Hofstede, 1980). Ces études visent l'élaboration de repères pragmatiques pour gérer la dimension culturelle et ainsi éviter les impairs qui conduisent à des incompréhensions. Le défi des ces études est donc de sensibiliser de manière concrète les managers aux difficultés que pose l'interculturel et de fournir les moyens d'exercer leur fonction avec efficacité. En revanche, elles n'offrent pas de modèle de gestion d'une diversité qui prend naissance dans les rapports au travail entre les acteurs qui sont porteurs d'identités et de cultures différentes.

Bien que ces enquêtes aient donné lieu à un contenu riche en données quantitatives (Tromprenaars et Hampdon-Turner, 2004; Hofstede, 1980), une lacune demeure en termes de résultats qualitatifs dans un environnement

endogène<sup>1</sup>. Il s'en dégage un besoin de recherche manifeste d'aborder l'état d'avancement autrement que par le management interculturel par lequel il a été traité traditionnellement. De plus, ces études se limitent à l'identification d'une culture nationale et globalisante sans véritables références anthropologiques.

Dans le cadre de ce travail, nous allons présenter l'essentiel des différentes écoles de pensées qui caractérisent le corpus du mangement interculturel, et ce à travers l'analyse de trois grands modèles. Un modèle des références nationales dominant qui est tourné vers le déterminisme des cultures nationales sur les stratégies des organisations et fondé sur des critères nationaux (Trompenaars et Hampdon-Turner, 2004; Lainé, 2004; Hofstede, 1994, 1980; Adler, 1991; Hall, 1984, 1979, 1971). Un deuxième modèle, mobilisant des critères sociétaux et construit autour des identités locales et de leurs impacts sur certaines fonctions des organisations (organisation et gestion des relations du travail) dans des sociétés culturellement distinctes (d'Iribarne et al., 2002). Enfin, quelques études critiques récentes de ces deux modèles tendent à former ce qui apparaît comme un troisième modèle et qui souligne la nécessité d'une approche anthropologique de la diversité culturelle au travail et la prise en considération des aspects légaux. Ce modèle se pose en alternative aux courants théoriques nationaux et sociétaux (Dupuis, 2004).

<sup>1</sup> Voir l'explication p. 25.

Ancrée dans ce dernier modèle, notre problématique rompt avec le paradigme positiviste des modèles de références nationales et sociétales en traitant la question de la diversité culturelle à un niveau local et dans une optique holiste. L'objectif de cette conception dynamique de la culture vise à contourner les caractères statique et déterministe de ces modèles. Une large attention scientifique s'est penchée sur les dimensions culturelle et inter-culturelle du management en relation avec la diversité culturelle dans un souci de différencier les styles de gestion selon différents pays. Or, notre projet de recherche a la volonté de combler un écart théorique et empirique en présentant une perspective tout à fait différente que proposent les pratiques en matière de gestion de la diversité culturelle et ce à travers une étude de cas et dans un contexte endogène.

#### Question principale de recherche

La démarche exploratoire démontre, et c'est là le pivot de notre problématique, que certains facteurs de la transformation du contexte et des acteurs affectent les organisations par le biais de la gestion de la diversité culturelle dans les milieux de travail. Suite à ce constat, il nous semble justifié d'approfondir ce phénomène avec, entre autres, le souci de produire une connaissance différente de ce que les observations relevées dans la recherche bibliographique ont pu amener à ce jour. C'est ainsi que se formule notre question principale de recherche : Quelles sont les conséquences des pratiques, formelles et

informelles, d'intégration professionnelle et de gestion de la diversité culturelle sur les travailleurs issus de la diversité culturelle?

Cette question générale appelle plusieurs questions secondaires de recherche articulées autour des pratiques formelles et informelles à l'œuvre dans les organisations, notamment dans celle faisant l'objet de notre étude de cas. Il s'agit donc d'identifier et de catégoriser les deux volets de ces pratiques à des indicateurs construits sur la base des six dimensions suivantes :

- 1. Quels sont les enjeux et les défis organisationnels posés par la diversité culturelle?
- 2. Sous quelles formes se présentent les pratiques formelles de gestion et d'intégration de la diversité culturelle?
- 3. Comment se manifestent dans l'organisation les pratiques informelles de gestion et d'intégration de la diversité culturelle?
- 4. De quelle nature et sous quelles formes se manifestent les conflits du travail relatifs à ce contexte?
- 5. Qu'en est-il des pratiques religieuses dans l'organisation? Sous quelles formes se manifestent-elles et quels impacts sur les rapports sociaux du travail engendrent-elles?
- 6. Quels impacts la diversité culturelle génère-t-elle sur les relations du travail, collectives et individuelles?

Nous exposerons plus loin dans le cadre de notre modèle d'analyse et du mode opératoire de notre recherche les composantes et les indicateurs issus de ces dimensions qui ont servi à construire la grille d'entretien individuel.

Compte tenu du caractère exploratoire et inductif de cette recherche nous avons délibérément omis de proposer des hypothèses préalables. Cela afin de laisser libre champ aux interprétations des acteurs de l'organisation sur la base de l'échantillonnage construit à cet effet.

# PREMIÈRE PARTIE. LE CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

#### Introduction

La question de la «diversité culturelle» au travail se pose de façon récurrente dans la recherche en raison de la diversification croissante, sur les plans identitaire et culturel, des milieux de travail (Dupuis, 2004; d'Iribarne *et al.*, 2002). Les transformations du travail durant les deux dernières décennies (Boltanski et Chiapello, 2004; Castells, 2001) ont fait l'objet de nombreux travaux dont la tendance commune a été d'en traiter surtout les aspects économiques et sociologiques. Un consensus global en émerge assurant que ces transformations ont conduit à la restructuration de la société industrielle, notamment par la contraction irréversible de son secteur secondaire au profit d'une «économie nouvelle» et d'une «économie du savoir» (Castells, 2001).

Quelle que soit la validité d'un tel consensus, un constat s'impose qui montre que les principaux facteurs à l'origine de ces transformations sont également ceux qui ont présidé au phénomène de la diversité culturelle au travail, non seulement dans les grandes organisations mais également dans les petites et moyennes entreprises qui continuent d'abriter la plus grande partie des espaces de travail contemporains dans de nombreux pays.

Au-delà de leurs impacts conjugués et de la dynamique d'ensemble dont ils sont porteurs, le phénomène des flux migratoires (Helly, 2000), l'émergence de l'économie du savoir et le recours croissant à une main-d'œuvre hautement qualifiée (Viprey, 2003) ainsi que la globalisation des marchés (Adler, 1991) apparaissent comme les principales bases de la transformation des milieux de travail en matière de diversité culturelle.

Cette partie rend compte des principales références théoriques et empiriques à partir desquelles a été construite la problématique de ce travail. Le premier chapitre présente l'état actuel des différentes transformations contextuelles et identitaires liées à la diversité culturelle. Dans le deuxième chapitre est exposé une revue des modèles d'analyse qui composent les deux approches – l'approche managériale, sociologique et anthropologique et l'approche psychologique et GRH- à travers lesquelles nous avons examiné la gestion de la diversité culturelle.

Chapitre premier. La diversité culturelle : un phénomène structurant en émergence

Section I. Les principaux facteurs de développement de la diversité culturelle : vers une transformation du contexte social des organisations

# 1. Premier facteur: les flux migratoires

Le mouvement des flux migratoires se fait de deux façons et est porté par deux impulsions produites par les pays-sources et les pays-cibles. D'un côté, des raisons économiques incitent bon nombre d'individus à émigrer vers les pays industrialisés avec pour objectif d'améliorer leur qualité de vie. Ils privilégient les États qui leur offrent des conditions de travail régulées, des salaires décents et une plus grande égalité des chances en matière d'ascension professionnelle. D'un autre côté, les pays industrialisés ont à faire face à des contraintes économiques mais aussi à une montée de la concurrence (Mutabazi *et al.*, 1994). Ces nouvelles exigences de l'environnement forcent les entreprises à se munir d'effectifs qualifiés recherchés (Vallée et Saba, 1999). Or, dans certains pays industrialisés comme le Canada, une pénurie de la main-d'œuvre est annoncée et va en s'intensifiant (Viprey, 2003). Pour contrer cette situation et assurer le renouvellement de la population active, l'immigration apparaît comme une solution de plus en plus privilégiée.

Au cours de la décennie 1990, on remarque selon le recensement canadien de 2001, que l'augmentation du nombre de personnes oeuvrant au sein de la

population active a été de 1,3 million (Statistiques Canada, 2003). Cette augmentation est due aux professions hautement qualifiées, qui nécessitent la plupart du temps un diplôme de niveau universitaire.

Parallèlement, à cause du vieillissement de la population et du faible taux de natalité (Viprey, 2003) depuis les trente dernières années, on estime que plusieurs secteurs d'emploi seraient largement touchés par une pénurie de maind'œuvre qualifiée et hautement qualifiée. Le Canada, par exemple, devra faire appel à l'immigration pour combler ses besoins en savoir et en compétences (Viprey, 2003). À cet effet, des projections indiquent que d'ici à 2011, si le taux d'immigration demeure constant, «c'est toute la croissance de la population active qui pourrait être attribuable à l'immigration» (Statistiques Canada, 2003: 5). Au Canada, en 2001 les personnes qui étaient nées à l'extérieur du pays occupaient 20% de la population active alors même qu'elles représentaient une source de croissance de cette population de 70% au cours des années 1990 (Statistiques Canada, 2003).

D'un point de vue plus général, les constats montrent que les pays occidentaux sont marqués par des flux migratoires endogènes c'est-à-dire par l'arrivée et par un désir d'attirer des gens de l'extérieur vers les entreprises locales. C'est toute la dynamique de la main-d'œuvre qui est ainsi affectée par la diversification culturelle : un phénomène auquel les organisations doivent s'ajuster (Saba et

Pucik, 1997; Mutabazi *et al.*,1994) et pour lequel il n'existe que peu ou pas de mécanismes d'intégration.

# 2. Deuxième facteur : l'émergence d'une économie du savoir

De nombreuses recherches montrent que les transformations récentes du travail ont conduit à de nouveaux rapports de l'homme au travail. En effet, ces transformations dépassent la structure interne des entreprises et se répercutent également dans la manière d'organiser le «tissu productif». Au lieu de procéder à une diversification des activités, les entreprises tendent vers une spécialisation leurs fonctions et mandatent les activités périphériques à leur fonctionnement à l'externalisation (Boltansky, L. et Chiapello, E., 2004). Du coup, divers éléments convergent vers la substitution du contrat de travail collectif au profit d'un contrat individuel de service. Cela contribue, pour l'entreprise, à évacuer les contraintes relatives au droit du travail mais réduit la protection des travailleurs qui sont souvent écartés du meilleur statut qu'offre la convention collective défendue par les instances syndicales. Cette flexibilité dans l'organisation du travail force les travailleurs à acquérir une plus grande polyvalence mais aussi à faire valoir une qualification de plus en plus élevée (Boltansky, L. et Chiapello, E., 2004).

C'est la transition d'une organisation du travail portée par la qualification vers une gestion de processus fondée sur les compétences. En d'autres termes, les nouvelles exigences de production (qualité totale, certification, juste à temps, etc.) «forment maintenant une nouvelle codification élargie des réalités du travail» qui recherche de plus en plus de nouveaux gisements de compétences (Brangier et al., 2004 : 35). Dans ce contexte, les politiques d'immigration privilégient alors l'entrée de travailleurs plus scolarisés, et par le fait même plus qualifiés (Viprey, 2003). Plusieurs entreprises se tournent désormais vers des travailleurs étrangers possédant des qualifications et des compétences spécifiques nécessaires au développement optimal de l'organisation (Vallée et Saba, 1999). Dans les dernières années, les nouveaux arrivants ont joué un rôle prépondérant dans l'émergence des professions étroitement liées à la haute qualification surtout, dans les secteurs portés par les technologies de l'information (Viprey, 2003).

En comparaison, en 2001, 12% des immigrants avaient une profession rattachée à ce secteur tandis que seulement 3% des personnes nées au Canada travaillaient dans ce domaine d'activités (Statistiques Canada, 2003). D'une manière générale, on a pu observer entre 1991 et 2001 un accroissement de 32,9% pour les professions hautement qualifiées (Statistiques Canada, 2003), ce qui a transformé le profil des compétences<sup>2</sup>.

Avec la montée de la nouvelle économie, la demande d'une main-d'œuvre hautement qualifiée s'est accrue. À Toronto, par exemple, pas moins de la moitié des emplois récents exigeaient des études universitaires (Statistiques Canada, 2003). Encore une fois, les professions faisant partie des technologies de l'information occupaient une bonne part de ce marché (Statistiques Canada, 2003). La situation est somme toute semblable à Montréal où 80% de l'augmentation de la population active tirait son

Contrairement à la majorité des milieux traditionnels d'emploi tel que le secteur industriel, certaines branches d'activités exigent maintenant une accumulation et une transmission des connaissances qui soient rapides et importantes pour pouvoir justifier une rentabilité optimale (Viprey, 2003). Les échanges sont alors nécessaires à la création du savoir.

Or, en reconnaissant aux économies modernes basées sur le savoir cette réalisation commune, les frontières culturelles autrefois bien délimitées deviennent de plus en plus floues (Steinmueller, 2002). On assiste à une transformation des structures et de la composition démographique des organisations, avec entre autres l'émergence du fonctionnement en réseau dans lequel intervient toujours davantage une composition diversifiée de travailleurs sur le plan culturel et ayant pour caractéristique la maîtrise de domaines spécifiques de savoir spécialisé.

L'objectif fondamental de ces communautés de connaissance «est la production et la circulation de savoirs nouveaux et qui interconnectent des personnes appartenant à des entités différentes, voire rivales» dans les organisations (David et Foray, 2002:13). Pour ces dernières, c'est un défi de taille qui

origine des professions de niveau universitaire et le tiers des travailleurs occupaient un poste dans les technologies de l'information. Cela reflète un besoin des entreprises à faire appel à une main-d'œuvre possédant une expertise et des compétences particulières (Viprey, 2003).

s'exerce en matière de gestion (Saba et Pucik, 1997) et d'intégration de personnels culturellement hétérogènes (Mutabazi *et al.*, 1994).

#### 3. Troisième facteur : la mondialisation

L'ouverture des frontières, les traités de libre-échange (Saba et Pucik 1997; Mutabazi *et al.*, 1994), le développement scientifique, les nouvelles technologies de la communication qui facilitent des liens de plus en plus étroits entre des individus physiquement éloignés et l'édification de structures organisées en réseaux de savoirs constituent des éléments fondamentaux qui contribuent à l'expansion économique. Ils sont au cœur des transformations du monde du travail qui concourent vers une globalisation marquée des marchés (Mutabazi *et al.*, 1994) et vers une restructuration des modèles d'entreprise (Saba et Pucik, 1997).

À l'inverse de la main-d'œuvre hautement qualifiée qui fait un déplacement surtout vers l'intérieur, les flux de capitaux et de marchandises ont une croissance essentiellement tournée vers l'extérieur. En effet, il devient de plus en plus facile pour les entreprises de délocaliser leur production vers des marchés plus compétitifs où le travail est moins bien rémunéré et l'exploitation du personnel est chose courante tant les normes régissant le travail sont absentes. Les activités de production sont donc reléguées à l'externalisation qui permet une main-d'œuvre interchangeable et précaire chargée d'absorber le

poids des variations au niveau de la production (Boltansky, L. et Chiapello, E., 2004). Les entreprises s'évitent ainsi de payer une main-d'œuvre inutile en période creuse ou des heures supplémentaires à des tarifs exhaussés. L'avantage d'une main-d'œuvre précaire est qu'elle doit s'investir pleinement dans son travail pour en assurer la sauvegarde.

Pour de nombreuses entreprises ce processus d'externalisation semble être une source de production de plus-value assurée et procurer des profits plus avantageux. Le rapport concurrentiel se situe dans la capacité d'élargir et d'entretenir l'étendue des réseaux par-delà les frontières. Ainsi, la mobilité des entreprises à l'échelle internationale suppose de fait la gestion d'un personnel réparti dans plusieurs pays et comportant donc des différences culturelles. Cette situation constitue une autre façon pour l'entreprise d'être en contact avec la diversité culturelle (Mutabazi et al., 1994).

Par conséquent, la «conquête de nouveaux marchés» et la multiplication des échanges, propres à la mondialisation, incitent les organisations à adopter des pratiques de gestion des ressources humaines en vue d'harmoniser l'interaction culturelle parmi les membres de leur personnel (Saba et Pucik, 1997; Mutabazi et al., 1994).

La mondialisation touche donc l'environnement du management qui ne peut contourner le phénomène de la diversité culturelle (Mutabazi *et al.*, 1994).

Celle-ci appelle à la restructuration du contexte professionnel par le biais de nouvelles pratiques de gestion et d'intégration de la main-d'œuvre (Mutabazi *et al.*, 1994). Les entreprises sont invitées à revoir leur rôle face à ces changements si elles veulent réussir à s'implanter dans ce nouveau paysage mondial (Lainé, 2004; Mutabazi *et al.*, 1994).

La conjugaison de ces trois phénomènes, les flux migratoires, l'émergence d'une économie du savoir et la mondialisation, accentue la diversification de la main-d'œuvre en milieu de travail (Mutabazi *et al.*, 1994). Toutefois, c'est essentiellement à travers le contexte des flux migratoires et de la mondialisation (Helly, 2000) que l'entreprise se frotte à la diversité culturelle. Le premier phénomène renvoie surtout à un mouvement endogène alors que les aspects du second ont une portée davantage exogène. En d'autres termes, les flux migratoires amènent des travailleurs issus de cultures différentes au sein des entreprises locales et la mondialisation tend à déplacer les entreprises vers de nouveaux territoires porteurs de cultures nationales qui leur sont propres.

Ce dernier volet a été largement documenté par les diverses études du management interculturel qui se sont intéressées au caractère exogène de la diversité culturelle dans le but d'obtenir de meilleures pratiques de performance (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004; Lainé, 2004; Chevrier, 2003; Adler, 1991; Hofstede, 1980). Cependant, le corpus théorique du management interculturel a clairement écarté la prise en compte des flux endogènes de la

diversité culturelle alors même que la question culturelle et identitaire se pose précisément à travers ces deux problématiques. Pour rompre avec ces analyses managériales, nous tentons justement de mettre en évidence l'intégration des individus dans un cadre endogène, c'est-à-dire au sein d'une organisation canadienne qui compte parmi son effectif des travailleurs issus de la diversité culturelle.

La pluralité culturelle a une influence non seulement au niveau de la dynamique relationnelle entre les individus porteurs d'identités culturelles distinctes, mais aussi, au niveau de l'espace de travail commun qui est aussi culturellement marqué. L'intégration des travailleurs s'inscrit donc dans le cadre de ces deux volets, de manière compatible et complémentaire avec chacune des composantes, afin d'assurer une cohérence au sein du milieu de travail.

Il va sans dire que la diversité culturelle devient de plus en plus importante et interpelle les entreprises d'aujourd'hui qui se voient confrontées aux problèmes qu'elle pose (Mutabazi *et al.*, 1994). Jusqu'ici aucune gestion de la diversité n'est formalisée et encadrée de manière à répondre aux besoins des entreprises (Lainé, 2004) qui se voient réagir aléatoirement selon la situation.

C'est dans ce contexte qu'émerge la difficulté d'intégration de la diversité culturelle dans les organisations modernes qui ne peut se satisfaire du seul traitement instrumental. En effet, il requiert une analyse plus approfondie

puisque l'enjeu d'intégration est double : il doit se faire sur le plan professionnel mais également au niveau de l'entreprise.

Ainsi, il s'agit de savoir si les pratiques adoptées répondent à une quête d'efficacité en termes de résultats ou à la nécessité de prendre de nouvelles initiatives en matière d'intégration de la diversité culturelle. Actuellement, les entreprises doivent faire preuve de créativité quant à leur méthode de gestion; elles ne peuvent plus se baser uniquement sur des pratiques qui favorisent le rendement.

# Section II. Vers une transformation des acteurs : analyse critique des perspectives théoriques

Avec l'émergence de ce qu'il est convenu d'appeler l'économie du savoir (Boyer, 2004; Castells, 1998) et les mutations technologiques, la main-d'œuvre provenant de la diversité culturelle tend à devenir de plus en plus qualifiée alors qu'elle constituait, dans la société industrielle, un bassin de travailleurs principalement destinés à la classe ouvrière traditionnelle (Castell, 2001). Simultanément, les assises sur lesquelles repose la construction identitaire des travailleurs évoluent au rythme même de ces nouvelles configurations sociales et organisationnelles. La transformation des acteurs est consécutive à une montée des enjeux identitaires et à une évolution des pratiques de socialisation des individus pour lesquels la composante culturelle devient une dimension significative dans l'organisation du travail. Cela nous amene à examiner deux

courants de pensée -l'approche néo-marxiste et l'approche postmoderne- qui sont respectivement représentatifs des théories classiques et des théories émergentes afin d'explorer le corpus théorique qu'ils réservent à la notion d'identité culturelle. Une telle analyse basée sur des angles paradigmatiques distincts permet de saisir l'évolution théorique de la notion d'identité culturelle ainsi que l'interprétation épistémologique qui la sous-tend.

#### 1. Les théories classiques : l'approche néo-marxiste

Puisque plusieurs travaux réalisés dans le cadre des relations industrielles sont teintés par l'approche néo-marxiste, il nous semblait justifié de vérifier sa capacité à expliquer la notion de l'identité culturelle qui se trouve au coeur de notre problématique de recherche. Or, d'entrée de jeu, nous savons que la variable culturelle n'est pas une composante prise en compte dans l'examen des rapports sociaux décrits dans la tradition marxiste. Par ailleurs, comme le processus d'analyse du néo-marxisme repose sur une extrapolation de la réalité sociale à toutes les autres shères de la vie, la construction même du savoir s'édifie sur ce principe. Ainsi, dans le champ disciplinaire des relations industrielles, l'examen approfondi de la dimension culturelle est complètement évacué si ce n'est que pour en soulever la lacune comme le font certains auteurs<sup>3</sup>. S'ajoute à cette difficulté, la non prise en compte du concept d'identité

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Par exemple, Richard Hyman (1979) reconnaît qu'au-delà des seuls rapports de classe proposés par la tradition marxiste, il existe des rapports sociaux d'ethnies

qui ne constitue pas un paramètre pour expliquer la dynamique des acteurs dans le système des relations industrielles. Pour cette raison, nous avons été contraints d'élargir notre spectre d'analyse aux substrats de l'identité définis par les champs disciplinaires de la philosophie, l'histoire, la politique, l'anthropologie mais surtout la sociologie pour mieux saisir l'approche néomarxiste face à la problématique de l'identité culturelle.

# 1.1. Les fondements du néo-marxisme

L'approche néo-marxiste (ou post-structuraliste) trouve ses origines dans le mouvement marxiste. Elle apparaît vers les années 1960 avec le déclin du structuro-fonctionnalisme qui n'arrive plus à expliquer l'accentuation des problèmes sociaux de l'époque (Laurin, 1999).

La pensée critique de l'approche néo-marxiste sous-tend l'idée d'un chaos social caractérisé par une stratification sociale bipolaire: ceux qui possèdent le capital et la classe ouvrière (Hyman, 1979). Son discours se veut dénonciateur de la société capitaliste comme source de l'aliénation de l'Homme par le travail. C'est par le renversement de l'ordre social qu'est possible la libération de l'individu. Par ailleurs, les nombreuses contradictions issues du système capitaliste mèneraient immanquablement à la révolution prolétarienne. La principale de

suffisamment affirmés pour faire l'objet d'une compréhension plus approfondie. Toutefois, l'auteur ne pousse pas davantage son analyse en ce sens.

ces contradictions est qu'à mesure que les moyens de production se modernisent, les besoins d'expansion des entreprises dépassent les limites du marché mises en place pour la production du profit (Bouveresse et *al.*, 1973). Ainsi, les mutations du système seront si radicales que la production sera frappée d'obsolescence et commencera le début d'une fin déjà programmée (Bidet, 1999).

Au niveau de l'entreprise, l'étude des conflits sociaux repose sur une interaction constante de résistance et d'accommodation qui répond non seulement à une situation locale dans l'entreprise mais aussi à un contexte social plus large. Par exemple, la discrimination raciale sur les lieux du travail découle, entre autres, du colonialisme et de l'esclavagisme issus d'une histoire et d'une dynamique sociale ancienne. En ce sens, «l'entreprise est un construit social qui, comme toute institution, porte la marque des rapports sociaux et des luttes sociales propres à chaque société» (Bélanger *et al.*, 1994: 22; Audet et Larouche, 1988). Une grande partie des rapports informels de travail s'expliquent par les rapports sociaux de production avec pour toile de fond une classe ouvrière dont le travail appartient à une élite privilégiée.

### 1.2. La classe ouvrière: un groupe homogène et uni

Dans la tradition marxiste, peu d'attention est accordée à l'évolution et aux transformations internes au sein même du prolétariat. Il n'y a pas de prise en

compte des différentes sous-divisions qui pourraient se former sur la base de d'autres composantes que celle économique, et les divisions ethniques n'y font pas exception. Pour Marx, la question culturelle comme toutes les autres dimensions contribuant à la construction de l'identité individuelle est négligeable puisqu'elle est submergée par le calcul égoïste de la rationalité économique (Marx et Engels, 1970). La classe ouvrière constitue un groupe homogène dont le seul enjeu véritable et unificateur réside dans le projet révolutionnaire d'abolir l'inégalité et l'exploitation issues du capitalisme.

Or, la diversification de plus en plus croissante au sein du salariat complexifie la compréhension des interactions sociales qui ne reposent que sur un rapport économique. En relations industrielles, Richard Hyman (1979) est un des premiers à soulever l'hypothèse de l'existence de collectifs ouvriers (autres que les luttes de classes) dont l'organisation et la portée des luttes communes sont suffisamment significatives dans les changements apportés pour qu'une analyse matérialiste s'y intéresse. Il dénonce justement la faiblesse de réduire les rapports sociaux à une simple polarisation des classes en fonction de l'oppression économique et politique. De surcroît, il soutient que les luttes des femmes, et notamment des noirs, ont su démontrer la nécessité de «considérer avec sérieux des aspects du travail, des salaires et des rapports collectifs qui avaient été largement ignorés, traditionnellement» (Hyman, 1979: 432). De ce constat, il va souligner l'importance de dégager l'état des caractéristiques

particulières de ces groupes dont les revendications se situent surtout au niveau de l'ordre et de l'équité sociale.

## 1.3. Les diverses manifestations des rapports de classe

Avec La distinction. Critique sociale du jugement (1979) et Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques (1982), Pierre Bourdieu présente deux œuvres, traversées par la perspective néo-marxiste, dont la contribution vise à subordonner l'identité culturelle aux conditions d'existence sociales et matérielles : il tente de démontrer à partir des qualités comportementales et attitudinales des individus leur relation avec les couches sociales. Dans La distinction. Critique sociale du jugement (1979), il expose une correspondance entre les systèmes de classement par le goût et le statut social. Selon son raisonnement, la classe sociale serait le filigrane qui trahirait les styles de vie, plus particulièrement dans le choix et l'interprétation de l'art. Il y aurait ainsi une stratification sociale des goûts hiérarchisée à l'image des classes sociales. Le goût devient un marqueur symbolique et social de classe (stratification sociale par le goût) et d'habitus de classe (stratification sociale des pratiques culturelles). Pour Bourdieu, le goût pur, le bon goût qui relève d'une expression d'appréciation faisant appel au savoir et à l'identité est réservé à une élite bourgeoise. Il se range donc derrière une adéquation entre l'espace social et l'espace culturel selon laquelle il y aurait une suprématie du goût pour l'art.

De la même manière, dans *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques* (1982), il rend compte d'une théorie du pouvoir basée sur une représentation symbolique de celui-ci. Il examine le produit de la domination par une mise en relief des rapports de communication entre les individus. Le discours devient alors un lieu tangible de la polarisation tendancielle des classes. Ce pouvoir symbolique auquel il fait référence ne s'exerce pas dans ce qui apparaît un «ordre de la force physique» mais plutôt dans l'«ordre de la connaissance». Il parle d'un vocabulaire de la domination par lequel le choix et l'utilisation des mots manifestent un ordre social quelconque (par exemple, la classe bourgeoise va employer le terme «régulation» alors que pour la classe populaire il s'agit davantage de «contrôle»).

Enfin, l'apport de ces deux homologies d'une conscience identitaire latente à la classe sociale consiste à montrer que la difficulté à la démocratisation sociale ne s'articule pas uniquement autour de l'aspect économique : elle passe aussi par une répartition d'un capital de connaissances. Qui plus est, ceci laisse entrevoir que la pensée dialectique propre au néo-marxisme ne se manifeste pas seulement par le rapport au travail mais également à travers d'autres enjeux sociaux.

### 1.4. La portée et les limites explicatives de l'identité culturelle

Le concept de classe proposé par le courant néo-marxiste définit la relation entre le capital et les travailleurs mais omet les qualités idéologiques, culturelles et politiques propres aux individus. De ce fait, «seule la conscience de classe serait pertinente et porteuse de mouvements sociaux émancipateurs» (Cahen, 1997:1). Pourtant l'identité ethnique et culturelle peut représenter un agent de mobilisation et de libération fort important. Par le déni de l'existence des communautés, on en vient à rejeter et opprimer leur expression sociale organisée. Cette non reconnaissance de l'identité ethnique empêche inévitablement de comprendre les enjeux culturels qui marquent les rapports sociaux et ne permet pas, compte tenu de notre problématique de recherche, d'expliquer la dynamique des acteurs dans un contexte de diversité culturelle au travail.

Le concept de classe est abstrait et non utile comme description empirique des classes concrètes (Fine, 1990). Au niveau abstrait, le capital et le salariat sont nécessairement conceptualisés en tant que classes unitaires et homogènes. Toutefois, au niveau concret, les unités de classe sont toujours réduites en fragments par des distinctions raciales et autres non économiques. Par exemple, le contexte de ségrégation entre les blancs et les noirs de l'Afrique du sud permet justement de démontrer qu'au-delà du rapport de classe, il y a un rapport ethnique inéluctable.

Déjà dans les années 1920, Mao Tsé-Toung avait reconnu l'existence de différenciations au sein du prolétariat qui ne pouvait conduire à une idéologie commune et préalable au renversement de l'ordre social. Il soutenait qu'une consolidation de la classe ouvrière devait se faire «non seulement sur le front économique mais sur le front idéologique et culturel» (Bouveresse et *al.*: 292) en vertu de quoi «nous devons nous considérer comme partie intégrante de la forme révolutionnaire et en même temps nous considérer constamment comme une cible de la Révolution» (Bouveresse et *al.*: 293).

Ainsi, la division des classes sociales n'est sociale que dans la mesure où elle est économique. D'un autre côté, peut-on toujours parler de classes sociales tout en désignant un ensemble fracturé qui ne se reconnaît pas à l'intérieur d'un tout homogène et dont la trajectoire de revendications n'est pas la même? Considérant cet argument, nous pourrions reprocher à la théorie marxiste d'être trop générale voire simpliste car elle ne tient pas compte de la complexité présente à l'intérieur des classes.

Il faut toutefois accorder à Hyman (1978) le mérite de prendre une distance par rapport à la dichotomie des déterminants économiques et politiques et de reconnaître, par la même occasion, qu'il n'y a pas que des rapports de classes mais aussi des rapports sociaux de genre, d'ethnies, d'orientation sexuelle, etc. Par ailleurs, en repensant les fondements théoriques des relations industrielles avec l'ajout de l'angle institutionnel jusqu'ici fortement négligé, il permet de

rendre compte de manière rationnelle l'action politique. En effet, la théorie des relations industrielles propose une compréhension des rapports entre patronats et salariés qui repose principalement sur les postulats d'une vision restrictive propre au fonctionnalisme.

De son côté, l'approche marxiste souffre d'un manque d'approfondissement empirique qui n'est plus en mesure d'expliquer la formation des mouvements ouvriers dans les sociétés démocratiques. Les avenues marxistes sont «dans leur état actuel, des façons de poser des problèmes plus que de les résoudre» (Hyman, 1978: 418). Le jumelage de ces deux perspectives permet d'explorer une voie d'analyse nouvelle qui dresse un parallèle entre «une séries d'interprétations plus radicales [...] et [...] la justesse de la notion classique de relations industrielles» (Hyman, 1979: 418).

Pour le néo-marxisme la valeur identitaire est un construit imaginaire (Cahen, 1997). Dans certains travaux, il est notamment question de «communautés imaginaires, d'«invention de la tradition» ou même d'«illusion identitaire» (Cahen, 1997) Cependant, une confusion semble persister à savoir que ce qui est imaginaire est inexistant. Pourtant la conception d'une élite (les capitalistes) renvoie elle aussi à une invention de l'imaginaire. Du coup, une contradiction se pose et laisse béante la question de la non existence de l'identité culturelle. En fait, ce qui rend l'élite existante c'est la reconnaissance qui lui est accordée. Ainsi, l'identité culturelle doit elle aussi passer nécessairement par une

reconnaissance pour exister. En d'autres mots, le néo-marxisme propose une identité qui soit politique mais occulte complètement toute autre forme d'identité qu'elle soit culturelle ou ethnique (Cahen, 1997). En revanche, accepter de reconnaître des sous-divisions de classes aboutirait assurément à reconnaître l'individu en tant qu'entité singulière. Or, admettre l'individualité est à l'antithèse de la conception néo-marxiste.

Enfin, pour la théorie néo-marxiste, le paramètre de l'identité culturelle n'est pas pertinent car dépourvu de puissance explicative. De ce point de vue, au-delà de la contradiction principale propre à la perspective marxiste traditionnelle, la contradiction entre les communautés culturelles et les autres acteurs sociaux est considérée comme secondaire car elle ne constitue tout au plus qu'un épiphénomène. La seule contradiction possible est celle des rapports sociaux de production. Un des grands problèmes des théories classiques est de secondariser les enjeux revendiqués par les minorités ethniques, à l'exemple des luttes des femmes (Cahen, 1997) qui apparaissent en dernière instance comme un «sousproduit», parmi d'autres, de la lutte des classes. À partir d'une revue de l'approche néo-marxiste, nous avons tenté de démontrer que, à la lumière des nouveaux enjeux sociaux apparus dans les organisations et plus largement dans la sphère sociétale, la reconnaissance de l'identité culturelle -sur les plans individuel et collectif à la fois- est indispensable à la compréhension de la problématique de l'intégration de la diversité culturelle.

## 2. Les théories émergentes : l'approche postmoderne

### 2.1. Les fondements de la postmodernité

Supporté par un élan de contestation des communautés sociale et scientifique ainsi que par l'effritement des différentes institutions modernes, le mouvement de postmodernité pénètre peu à peu les relations industrielles avec l'achèvement des années 1990. Les analyses postmodernes posent un regard nouveau sur des enjeux qui avaient été occultés jusqu'ici tels que l'expression de soi, l'identité, la réalité des minorités sociales (groupes de femmes, minorités ethniques ou sexuelles) qui se font de plus en plus visibles (Hamel, 1999).

## 2.2. L'émergence d'une quête identitaire

On assiste à une radicalisation et une globalisation conjuguées des institutions et des mouvements sociaux (Giddens, 1994). En contre-tendance à cette globalisation, apparaît une fragmentation des contextes où la politique devient un ensemble de micropolitiques indépendantes et localisées. Les luttes pour l'émancipation se déplacent du champ politique vers le champ politique de la vie. Les individus se sentent davantage concernés par leur propre actualisation sociale et personnelle derrière laquelle se cache un désir profond d'être reconnus par et pour leurs spécificités d'où l'émergence d'un pluralisme du «moi». L'appel identitaire s'intensifie et devient une quête individuelle et

personnelle qui dépasse la seule situation sociale d'appartenance (Bourdieu, 1982).

L'identité n'est plus tant déterminée par la classe sociale qu'elle est un choix délibéré du style de vie. La phrase célèbre de Simone de Beauvoir, «on ne naît pas femme, on le devient» traduit bien cette conception qui accorde désormais à l'individu une identité qui se construit dans le temps et l'espace. La question identitaire ne relève plus exclusivement de l'aspect biologique mais fait intervenir une variété de composantes en perpétuelle évolution. Ce constat a même encouragé certaines entreprises à adopter des tests de sélection du personnel basés sur des théories situationnelles (mise en situation d'emploi) au lieu de théories universelles du comportement et de l'identité qui favorisaient notamment la discrimination ethnique.

## 2.3. L'identité culturelle comme source de revendications

L'unification et la fragmentation caractérisent aussi les transformations sociales des rapports de production. Les lieux de travail deviennent des opportunités de socialisation et de formation des identités. À cet effet, plusieurs études se sont intéressées à ces groupes qui se révèlent être de véritables nouveaux acteurs pour les systèmes de relations industrielles de par les pressions et les défis légaux, sociaux et économiques qu'ils soulèvent (Auer et Welte, 2005; Saffort, 2005; Healy et Oikelome, 2005; Kochan, 2004). Ces nouveaux acteurs sont le

résultats d'initiatives à l'égalité et à la diversité des travailleurs (Healy et Oikelome, 2005) qui peuvent adopter les mêmes méthodes et relever les mêmes défis que les acteurs traditionnels des relations industrielles, (Healy et Oikelome, 2005). Par exemple, Saffort (2005) note la présence d'organisations, telle que la *National Association for Advancement of Colored People (NAACP)*, basées sur l'identité sociale qui représente les intérêts au travail de certains groupes sous-représentés et le plus souvent victimes de différentes formes de discrimination. La plupart de ces groupes ont pour objectif principal de fournir un support et de l'information à leurs membres pour mieux les intégrer et les rendre plus efficients dans l'organisation (Friedman et Craig, 2004). De plus, ces groupes ou nouveaux acteurs visent à défier les injustices raciales, notamment dans l'égalité des chances à l'embauche (Healy et Oikelome, 2005).

Healy et Oikelome (2005) recensent et explorent quatre types d'acteurs de la l'égalité et de la diversité qui sont : les acteurs commandités par la gestion, les acteurs commandités par le syndicat, les réseaux d'identité et les réseaux de la communauté. Selon eux, les groupes de réseaux sont des associations de minorité ou d'employés organisées par des membres et basés sur l'identité sociale avec des buts qui sont orientés vers les préoccupations et les besoins des travailleurs de ce groupe.

Ces groupes de réseaux seraient apparus au tournant des années 1970. Un des premiers à s'être constitué aurait été à *Xerox Corporation* par des employés

Noirs qui sentaient le besoin de se réunir (Healy et Oikelome, 2005). Au fil du temps, les groupes sont devenus plus formels avec des rapports écrits de la mission, des normes et des règles pour officialiser la nomination. Une montée subite de ceux-ci a été identifiée et bon nombre de grandes compagnies affirment avoir désormais des groupes de réseaux au sein de leur entreprise.

On étudie de plus en plus ces nouveaux acteurs en tant que sources alternatives de remplacement aux syndicats ou comme sources complémentaires aux structures déjà existantes. En effet, ces nouvelles identités d'acteur peuvent jouer un rôle représentatif parallèle à celui des syndicats qui amènent même quelques auteurs à parler d'un nouveau modèle de syndicalisation (Healy et Oikelome, 2005; Kochan, 2004) où les nouvelles stratégies et formes d'organisation réussissent mieux à représenter les intérêts des travailleurs<sup>4</sup> (Osterman, 2005).

Les groupes sociaux ont donc conquis leur légitimité car ils peuvent non seulement se mobiliser mais aussi avoir un véritable impact (Healy et

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Certains syndicats choisiront de former une coalition avec d'autres forces sociales progressives telles que les communautés ethniques afin d'élargir et de réaffirmer leur rôle comme puissance dynamique dans l'avancement des intérêts pour la main-d'œuvre (Kochan, 2004). Ce rôle d'extension fournit une voix aux intérêts des ouvriers tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du milieu de professionnel de manière à améliorer l'équité au travail et dans la société en général (Saffort, 2005; Kochan, 2004). Toutefois, les gains obtenus par ces groupes à la table de négociation sont favorables aux syndicats tout en étant une menace au *statu quo* de ceux-ci qui devront prévoir un renouvellement de leur structure (Healy et Oikelome, 2005).

Oikelome, 2005) générateur de bénéfices pour l'ensemble de la société. Ces regroupements possèdent une capacité d'annoncer et de réaliser des actions afin de modifier leur environnement. Pour cette raison, l'interaction de ces formes institutionnelles naissantes avec les syndicats plus traditionnels promet d'être une question importante de recherche de plus en plus envisagée par les relations industrielles (Kochan, 2004).

# 2.4. La portée et les limites explicatives de l'identité culturelle

Dans la postmodernité, une transformation du paysage social s'est amorcée. Il y aurait dorénavant une reconnaissance de nouveaux mouvements sociaux qui sont, entre autres, porteurs de requêtes à caractère identitaire autre que celui du travail (Gagnon, 2003). De plus, cette fibre militante ascendante pour une revendication de l'identité témoigne bien que l'ambition révolutionnaire de la théorie marxiste est périmée ainsi que ses assises traditionnelles de castes. La stratification sociale ne repose pas uniquement sur un ordre matériel, dans le rapport au travail car «de nombreuses médiations interviennent, qui sont la conséquence de l'action étatique [ex: discrimination positive] ou la conséquence de l'action de syndicats ou de groupes de citoyens» (Gagnon, 2003: 24).

Bien qu'il semble communément admis qu'il y ait présence de consciences identitaires (ou classes sociales), la question demeure lorsqu'il s'agit d'établir un «pont entre ces consciences fragmentés, parfois à multiples identités, et des

classes sociales larges, dont la logique intrinsèque reposerait sur une relation inter-classe qui donnerait sens à chacune d'entre elles» (Gagnon, 2003: 17). L'éclatement de ces consciences donne à penser l'acteur en tant qu'individu et non plus juste en terme collectif.

Par ailleurs, l'approche postmoderne se détache de l'épistémologie positive et néo-positive, de la quête de productivité, de l'ordre et du contrôle ainsi que de la subordination au capitalisme. Elle s'éloigne peu à peu des méthodes prescriptives propre à une démarche fonctionnaliste car la perspective d'une identité plurielle et évolutive est en rupture avec la vision unitarisme de la GRH à l'effet que l'individu est déterminé donc facilement malléable. Pour cette raison, elle s'oppose à la prééminence des lois dites universelles qui n'ont pas permis d'atteindre un niveau significatif de compréhension de certains phénomènes sociaux dans les relations industrielles.

Le doute méthodologique apparaît et s'effectue alors un passage vers les notions de «discours» et de «relativisme». Ces dernières soutiennent une perspective édifiée autour d'une série d'arguments qui se veulent porteurs d'objectivité mais qui semblent en fait des interprétations diverses d'un même objet d'étude. Dans cette perspective, il n'y a plus lieu de parler d'une connaissance englobante mais plutôt d'une multitude de prétentions distinctes et intéressées (Lyotard, 1979).

Habermas (1987) postule que la société se sépare en deux: le monde vécu et le système. Le monde vécu est là où se réalise l'action d'un individu et c'est l'interprétation de celui-ci sur son action qui importe. Dans le système, c'est la perception extérieure des effets de cette action qui est mise en lumière. Notons qu'ici seul le monde vécu nous intéresse pour les fins de l'analyse. Selon l'auteur, le monde vécu constitue un terrain de discussion qui permet de redéfinir une situation conflictuelle à laquelle sont exposés des individus. Il utilise l'expression de l'agir communicationnel pour traduire cette redéfinition ou renégociation d'un contexte par les acteurs. Ce monde vécu est transcendé et organisé par le langage qui permet d'échanger et de s'entendre avec l'autre.

C'est cette compréhension mutuelle qui intéresse Habermas (1979). Il propose donc un modèle démocratique du consensus. Pour que cette éthique du consensus soit possible, il faut que le discours tenu par chacune des parties soit libre de toute contrainte. L'application d'un tel espace éthique du dialogue au niveau politique permettrait d'incorporer les voix identitaires marginalisées que sont, entres autres, les communautés ethniques. Ces dernières seraient alors en mesure de re-questionner des acquis obtenus dans le cadre de rapports de force marqués par le passé. Ainsi, la vraie démocratie deviendrait celle où les destinataires du droit en sont également les créateurs.

### Conclusion

Dans le discours néo-marxiste, l'identité culturelle a été phagocytée par une représentation «classiciste». Cette tendance à fragmenter la sphère sociétale en groupes distincts rend les frontières sociales plus diffuses et entraîne «une désarticulation du concept de classe sociale comme base de l'identification, cela au profit d'autres notions identitaires comme l'ethnicité ou l'appartenance religieuse» (D'Aoust, 2003: 1). En dernière analyse, c'est l'identification à la notion de classe qui prédétermine l'appartenance identitaire et qui, du même coup, disqualifie tout autre paramètre de catégorisation.

Les théories émergentes proposent des nouvelles pistes de réflexion qui permettent de contourner cette perspective en intégrant la question de l'identité culturelle des acteurs et en la subordonnant aux pratiques de gestion, notamment en matière de diversité culturelle dans les organisations. Un des apports de l'approche postmoderne est la «déconstruction et le renouvellement d'une attitude critique face aux langages et aux discours dominants» (D'Aoust, 2003: 6) qui dans notre cas supposent l'idée d'une réinterprétation, voire d'une reconstruction de la notion d'identité. On assiste également à un déplacement du questionnement initial relatif au «pouvoir de classe» vers des configurations inédites de la prise du pouvoir à partir des nouvelles marges de négociation des acteurs, dans la sphère sociétale comme dans les organisations.

Une rupture épistémologique semble dès lors s'imposer comme alternative : la vision ontologique et positiviste laisse place à une vision plus phénoménologique et interprétativiste, c'est-à-dire à une interprétation subjectiviste de la réalité. Ainsi, la réalité devient un construit subjectif produit in fine par les acteurs eux-mêmes. Il y a un processus de médiation entre la réalité perçue comme objective et la perception de cette même réalité par les acteurs. C'est précisément à ce niveau d'analyse que s'impose dès lors la notion d'identité en tant que construit; c'est-à-dire en tant qu'objet coproduit par les acteurs et les contraintes portées par leurs environnements. De ce point de vue, l'identité apparaît moins comme un construit objectif extérieur aux acteurs, mais comme un construit cognitif produit par la perception de ces acteurs. L'enjeu vise donc à «dénaturaliser l'unité de l'identité que le savoir a produit arbitrairement» (D'Aoust, 2003: 3).

Ainsi, la notion d'identité n'est pas une notion prédéterminée, elle repose plutôt sur une compréhension politisée du discours dominant qui porte sa propre capacité explicative. À titre d'exemple, le néo-marxisme, en tant qu'approche structuraliste, témoigne de postulats implicites selon lesquels il existe des formes institutionnelles de l'identité reposant sur une dualité des classes alors que le fonctionnalisme (Merton, 1965; Parsons, 1951) voit l'identité comme un objet instrumental et malléable au besoin d'efficacité de l'entreprise. En somme, les réalités ontologiques posent donc des limitations car elles n'expliquent pas la façon de rendre compte du réel.

Chapitre deuxième. Pratiques de gestion et d'intégration de la diversité culturelle dans les organisations: approches théoriques et modèles d'analyse dominants<sup>5</sup>

Approche managériale, sociologique et anthropologique de la diversité culturelle

#### Section I. Modèle des références nationales

Cette approche, qui regroupe les modèles nationaux d'analyse inscrits dans une perspective fonctionnaliste traditionnelle, est certainement celle qui domine dans la littérature sur le management interculturel. Parmi les travaux fondateurs, il y a ceux d'Edward T. Hall (1984, 1979, 1971) et de Hofstede (2002, 1991, 1980). Ils ont été les précurseurs de ce courant et demeurent encore aujourd'hui des références majeures. Plus récemment, les travaux de Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner (2004), de part leur plus grande accessibilité, ont également aidé à faire connaître le modèle. À ceux-ci, s'ajoute plusieurs autres chercheurs qui ont basé leurs études et contribué à développer davantage ce courant (Lainé; 2004; Adler, 1991; Usunier, 1991, 1985).

### 1. La culture: un système de communication

À partir de travaux réalisés sur les rapports interculturels entre les indiens Hopis et Navajos et la population américaine dans les années 1930, l'anthropologue

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Afin d'accompagner le lecteur dans ce chapitre, se référer au Tableau I qui présente une synthèse des principales caractéristiques de ces modèles.

américain Edward T. Hall (1971) propose une définition de la culture qui renvoie à l'analyse des idéaux-types «profondément enracinés dans le biologique et le physiologique» (Hall, 1971: 16). À la façon de l'ethnologie classique, c'est par l'observation des comportements qu'il édifie une conception de la culture qui se veut déterministe. L'homme ne peut se soustraire à sa propre culture puisque celle-ci le rencontre jusque dans son système nerveux et influence la perception de son environnement (Hall, 1971). C'est à travers la culture que sont dictés les comportements et programmés chacun des gestes, des réactions et des sentiments d'un individu. On comprend alors qu'il y a existence de modèles typés de comportements qui situent les conduites prescrites lors des interactions sociales (Hall, 1971). De la même manière, le non respect de ces normes implicites par un individu rendent compte d'un dysfonctionnement pour son interlocuteur (Hall, 1971).

C'est par l'étude de la communication<sup>6</sup>, c'est-à-dire du «système de création, d'émission, de rétention et de traitement de l'information» (Chevrier 2003: 42), que Hall (1984, 1979, 1971) trouve une définition de la culture. Il divise la communication en deux parties: les mots (verbal) et le comportement (non-verbal) (Hall, 1984). Pour décoder les messages exprimés sous ces deux formes de communication, il propose trois dimensions cachées : le contexte, le temps et l'espace.

<sup>6</sup> Voir les travaux de Usunier (1985) qui établit un parallèle entre la communication interculturelle et le management international.

## 1.1. Le contexte riche versus le contexte pauvre

Le contexte donne un sens à la communication et agit sur celle-ci de manière inconsciente et invisible (Hall, 1984). Pour évaluer le contexte d'une communication, il faut déterminer la quantité d'information qui est échangée par les interlocuteurs. Lorsque l'information transmise est implicite et exige une compréhension approfondie du contexte pour saisir le sens de la communication, on dira que le contexte est riche. Par exemple, un groupe d'ingénieurs d'une même entreprise peuvent utiliser un bon nombre de sousentendus au cours d'une discussion sans créer d'ambiguïté car ceux-ci n'ont besoin que de peu d'explications pour comprendre ce dont il est question. À l'inverse, un contexte est pauvre lorsqu'il y a une transmission détaillée de l'information qui demande peu de connaissance du contexte. C'est le cas de la cours de justice où chacun des faits doit être clairement précisés et méticuleusement organisés. La signification, le contexte et l'information sont donc reliés dans une même relation et chacun contribue à son équilibre. Ainsi, «un apport d'information doit compenser une perte de contexte pour que la signification reste constante» (Hall, 1984: 75-76).

On y voit ici la possibilité de malentendus dans la communication interculturelle où chaque culture organise ses échanges selon un contexte riche ou pauvre. Dans *La danse de la vie* (1984), Hall pointent les stratégies de communication des Américains et des Japonais qui réfèrent à des contextes

différents. Les Américains (pauvre en contexte) sont dérangés par la manière subtile des Japonais (riche en contexte) d'en venir là où ils veulent alors que ces derniers s'imaginent à tort que leurs interlocuteurs devinent leur raisonnement. D'un autre côté, les Japonais voient les explications logiques et précises des Américains comme une façon «de pénétrer leur esprit et de penser à leur place» (Hall, 1984: 78).

# 1.2. Le temps monochrone versus le temps polychrone

La culture repose sur une conception temporelle de l'activité et de l'expérience. Celle-ci se reflète par la manière dont les individus les planifient, les organisent et en parlent. Selon Hall (1984), les sociétés sont orientées vers deux types de conception du temps qui constituent chacune l'extrémité d'un spectre sur lequel il est possible de situer les cultures: le temps monochrone et le temps polychrone. Ces deux systèmes d'organisation du temps sont totalement distincts l'un de l'autre et ne peuvent d'aucune manière se chevaucher. Le temps monochrone est représenté comme une ligne droite sur laquelle s'inscrivent le passé, le présent et le futur. Les individus qui conçoivent le temps de façon monochrone exécutent leurs tâches méthodiquement, l'une après l'autre, comme s'il y avait un découpage entre chacune d'elles (Hall, 1984, 1979). Ils pensent le temps avec précision et lui accordent un caractère presque sacré. Des expressions comme «le temps, c'est de l'argent» ou «perdre son temps» expriment bien cette parcellisation de l'espace temporel (Hall, 1984). Dans

l'organisation, cela peut se traduire par une rigidité des horaires, une division du travail et des tâches. La perception polychrone du temps, quant à elle, peut s'illustrer symboliquement par une forme circulaire et apparaît moins concrète que la monochronie (Hall, 1979). Les individus sont alors engagés dans plusieurs relations et activités à la fois sans qu'il y ait existence d'un programme préalablement établi. Les individus issus de l'Amérique latine et du Moyen-Orient donnent parfois l'impression aux Américains d'aborder le temps de manière chaotique, où tout peut changer selon les aléas de la vie<sup>7</sup> (Hall, 1984). Par ailleurs, le contact humain et les relations interpersonnelles sont privilégiés ce qui explique souvent les fluctuations dans ce qui a été prévu au départ (Hall, 1984). Enfin, de par les comportements adoptés, le rapport au temps est une dimension qui façonne la communication et l'organisation des individus<sup>8</sup> selon qu'il soit orienté vers la tâche (monochrone) ou l'individu (polychrone).

### 1.3. La proxémique culturelle

La distance physique entre les individus est également un mode de communication qui est forgé par la culture. La définition d'une distance interpersonnelle convenable est différente selon les sociétés. Par exemple, pour les Arabes la peau constitue une protection du «moi» qui est à l'intérieur de

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Pour cette conception, il n'est pas rare de voir des rendez-vous annulés ou reportés à la dernière minute (Hall, 1984).

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Voir les travaux de Usunier (1991) qui s'est intéressé aux différences culturelles de la conception du temps dans le domaine des affaires et du management.

l'individu, ce qui permet une plus grande proximité physique dans les rapports humains. Pour les Américains, la peau fait partie intégrante du «moi», ce qui oblige une sorte de bulle invisible protectrice autour de l'individu et le force à avoir des rapports plus éloignés (Hall, 1971). L'intrusion de cette bulle suscite parfois un malaise dans la rencontre interculturelle. L'aménagement de l'espace de travail, selon qu'il privilégie des milieux ouverts ou divisés par des cloisons, peut rendre compte, par exemple, du type de proximité physique ou morale adoptée par les individus d'une certaine culture.

Finalement, les trois dimensions qui viennent d'être exposées sont interdépendantes l'une de l'autre. Par exemple, un rapport au temps polychrone (davantage centré sur la personne) s'accorde avec un contexte riche alimenté par un réseau de relations étroites qui permettent, d'une part la subtilité dans le dialogue, mais aussi le rapprochement physique des personnes. À l'inverse, la monochronie «appauvrit nécessairement le contexte et appelle un haut niveau d'explication verbale dans les communications» (Chevrier, 2003: 48). De plus, tout comme la segmentation des activités, l'espace physique est compartimenté et bien délimité. On peut donc établir une relation entre un contexte riche, une culture polychrone et une courte distance interpersonnelle et une autre entre un culture monochrone et une grande contexte pauvre, une distance interpersonnelle. Ceci dit, il existe une infinité de variances auxquelles peuvent se rapporter les cultures.

### 2. La culture: une programmation mentale

Suite aux travaux réalisés par Hall (1979, 1971), Hofstede (1980) s'engage dans une voie alternative qui suppose une certaine convergence des cultures. C'est sur la base d'un questionnaire unique portant essentiellement sur les valeurs personnelles en lien avec le contexte de travail qu'il a obtenu des réponses du personnel oeuvrant au sein des nombreuses filiales *IBM* à travers plusieurs régions du monde. Les questions portaient, entre autres, sur la satisfaction au travail, les perceptions quant aux attentes de la hiérarchie et les buts personnels en matière de travail. L'appartenance des répondants à une même entreprise a permis de limiter les biais liés aux particularités des cultures d'entreprise ou des nouveaux métiers informatiques et de faire apparaître les différences nationales. Cette vaste étude, réalisée sur deux périodes de temps, a couvert pas moins de soixante-douze filiales, trente-huit métiers et vingt langues.

La vision de Hofstede (1980) aura pour effet de substituer l'universalisme traditionnellement associé au management par un paradigme nettement relativiste (Chevrier, 2003). Cette conception renvoie au relativisme culturel proposé par Claude Levis-Strauss (1958) selon lequel il n'y a pas de bonne ou de mauvaise culture, et par le fait même, aucune culture ne peut être qualifiée de supérieure ou d'inférieure. L'étude des comparaisons culturelles repose, certes, sur des différences mais celles-ci ne sont pas ordonnées sur un axe hiérarchique. Ces différences se retrouvent dans les normes sociales qui teintent

l'expression culturelle d'une société qui, elle, se prolonge dans les structures organisationnelles, le management et les comportements au travail (Chevrier, 2003). À partir d'une exploration des modes de pensée et des actions sociales étudiées dans des espaces culturels différents, Hofstede (1980) en arrive à établir une base de comparaison entre les cultures. Celles-ci sont déterminées selon une moyenne de valeurs et de croyances auxquelles adhère une population. Les valeurs sont ici considérées comme le moteur des actions et ordonnent le système de pensée. Elles deviennent des principes qui guident les rapports sociaux. À travers celles-ci, les individus tendent à unir l'individuel et l'universel «dans le respect d'une finalité» (Lainé, 2004: 61) qui embrasse la totalité des êtres humains. C'est la structure inéluctable des normes sociales qui régit les conduites acceptables ou non à l'intérieur d'un groupe ou d'une société.

Par la suite, Hofstede (1980) construira une catégorisation des collectivités qu'il situera selon des dimensions universelles. C'est sa position sur le continuum de chacune des dimensions qui rend à la culture sa spécificité. Il est ainsi possible de dégager une orientation culturelle d'une société en fonction des valeurs particulières exprimées par les comportements et les attitudes de ses membres. La culture est donc une sorte de programmation mentale, c'est-à-dire l'ensemble des façons de penser, de réagir ou d'agir qu'intériorise un individu par l'apprentissage continu et le plus souvent inconscient. Ces programmes mentaux trouvent leurs origines dans les multiples environnements sociaux auquel l'individu a appartenu au cours de son existence (famille, école, amis,

travail, etc.). Ils se manifestent par des comportements et des attitudes qui sont adoptés par la plupart des individus d'une population donnée. La culture ainsi acquise se poursuit également dans le milieu de travail qui ne peut échapper à l'influence de la culture en place.

## 2.1. Les niveaux de manifestation de la culture

Hofstede (1980) retient quatre façons par lesquelles la culture peut se manifester : les symboles, les héros, les rituels ainsi que les valeurs. Il illustre les niveaux de manifestation de la culture à la manière d'une pelure d'oignon avec au centre les valeurs, puis respectivement les rituels, les héros et les symboles. Les trois dernières couches sont regroupées sous la dénomination des pratiques parce qu'elles peuvent être identifiées par l'observation externe, même si le sens culturel qui leur est accordé est invisible. Le noyau de la culture est, quant à lui, représenté par les valeurs. Les valeurs sont des préférences qui comportent deux dimensions à savoir un côté positif et un côté négatif. Du fait, c'est par les pratiques adoptées par une société que l'on peut constater les valeurs d'une culture donnée.

Pour Hofstede (1980), ces programmes mentaux correspondent à des niveaux de culture qui sont: le niveau national, le niveau relatif à l'appartenance à un groupe régional et/ou ethnique et/ou religieux et/ou linguistique, le niveau relatif au sexe de l'individu, le niveau relatif à la génération, le niveau relatif à

l'origine sociale, à l'instruction et à la profession exercée et le niveau relié à l'organisation ou l'entreprise à laquelle appartient l'individu. Relevons que les niveaux présentés sont les plus utilisés mais d'autres sont également possibles. Par ailleurs, il arrive que les programmes mentaux qui découlent de ces niveaux de culture entrent en collision puisqu'ils sous-tendent des valeurs qui diffèrent. Par exemple, les valeurs intégrées par les groupes religieux et ethniques sont parfois plus fortes que celles de la culture politique du pays. Ces groupes deviennent des minorités à contre-courant de la culture de la majorité.

### 2.2. Les dimensions universelles

Les systèmes de valeurs auxquels fait référence Hofstede (1980) se retrouvent également au cœur des organisations d'un pays telles les entreprises. Il a donc dressé l'inventaire de leurs particularités qui a donné lieu à la construction d'un modèle dimensionnel des cultures nationales à partir de l'expression de quatre valeurs ou dimensions prédominantes qui caractérisent les écarts culturels.

L'étude *IBM*, mentionnée plus tôt, a permis de définir des aspects communs aux différentes cultures. Elle a donné naissance aux quatre dimensions qui sont la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, le degré d'individualisme ou de collectivisme et le degré de masculinité ou de féminité. Plus tard, dans l'un

de ses ouvrages, Hofstede (1991) ajoutera une cinquième dimension qui est l'orientation vers le court terme ou le long terme d'une société<sup>9</sup>.

La distance hiérarchique (Hofstede, 1980) suggère que dans toute activité ou entreprise, il existe un jeu de rôles entre le supérieur et le subordonné. La relation hiérarchique qui est la manière dont se vit la relation pour chacun des individus est la clé de ce concept. Cependant, d'un pays à l'autre, il existe une variation entre le degré et la forme de domination que la société accepte ou non, et ceci est de l'ordre de la culture. La distance hiérarchique est donc la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient ce pouvoir et celui qui y est soumis. En outre, la proximité physique peut être un indice révélateur de l'importance accordée à la distance hiérarchique entre les individus : plus les rapports sont proches, moins la distance hiérarchique sera grande et vice versa.

Le **contrôle de l'incertitude** (Hofstede, 1980) est le degré de tolérance qu'une culture peut consentir face à l'inquiétude provoquée par des évènements prochains; si la tolérance est forte, le contrôle est faible et vice versa. Les sociétés ayant un fort contrôle de l'incertitude tentent de maximiser leur sécurité de trois manières : par la technologie, les règles juridiques et la religion. On

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Par exemple, il a pu dégager des liens entre les pays qui privilégient une forte distance hiérarchique et ceux qui adoptent une vision collectiviste, et inversement pour les sociétés individualistes pour lesquelles la distance par rapport au pouvoir est plus faible.

peut constater que la maîtrise de l'incertitude dans l'entreprise est directement en fonction de son environnement.

La relation existant entre les uns et les autres, orientée soit vers l'individualisme ou le collectivisme (Hofstede, 1980), représente une autre dimension où la culture joue un rôle prépondérant. Le collectivisme met de l'avant la dépendance de l'individu envers son institution. Au contraire, le mode d'existence individualiste encourage l'indépendance de l'individu et la liberté d'action. Les rapports entre les employeurs et les employés se feraient surtout sur une base morale dans les cultures collectivistes, tandis qu'elles reposeraient sur des intérêts personnels dans les cultures individualistes. Ainsi, les décisions au sein de l'entreprise peuvent se prendre soit en mettant l'accent sur les relations personnelles ou soit en mettant tout le monde sur le même pied d'égalité. Du point de vue des conflits, si les cultures communautaires favorisent l'harmonie et l'évacuation des conflits, les cultures individualistes, elles, ne cherchent pas à dissimuler les tensions éventuelles.

Toutes les cultures ont une perception différente quant aux rôles des sexes d'où la dimension masculinité versus féminité (Hofstede, 1980). Une société est dite masculine lorsque ses valeurs dominantes renvoient à l'affirmation de soi et sur l'aspect matériel, au détriment de l'attention portée aux autres. En revanche, une culture est féminine lorsque ces valeurs prépondérantes sont axées sur les relations interpersonnelles, la préoccupation de l'autre et des conditions de vie

de qualité. En outre, plus la différenciation est grande entre les rôles occupés par les hommes et les femmes, plus la culture aura tendance à démontrer des traits masculins. À l'inverse, plus les rôles peuvent être interchangeables, plus la culture démontrera des traits féminins. Dans le monde du travail, au sein des entreprises l'indice de masculinité peut avoir deux conséquences : les formes de socialisation au travail et la restructuration des tâches. Dans les cultures masculines, l'accent est mis sur la carrière et la réalisation de soi en milieu de travail tandis que dans les cultures féminines l'accent est davantage mis sur les relations interpersonnelles et la coopération avec autrui.

La dernière dimension, le court terme versus le long terme (Hofstede, 1991), est inspirée d'une étude menée par Michael Harris Bond dans le milieu des années 1980. Cette étude avait dressé un inventaire des valeurs chinoises et avait révélé, par la même occasion, que les dimensions familières au contexte occidentale ne les intégraient que partiellement. Hofstede (1991) a donc considéré une nouvelle dimension afin d'introduire ces valeurs issues des enseignements de Confucius. Ainsi, le court terme renvoie aux notions de maintient et d'équilibre personnel, à une préoccupation de sauver les apparences, au respect des traditions et des règles sociales. En revanche, le long terme se définit par la ténacité, la hiérarchisation des statuts, l'économie ainsi que le sens de la honte. L'opposition de ces deux contextes évoque l'idée d'une attitude tournée vers le passé, ou au contraire, vers le futur.

La prise en compte de ces dimensions et l'évaluation de leurs influences s'impose pour toute gestion qui se veut interculturelle. Pour cette raison, les travaux de Hofstede (1980, 1991) ont animé ceux de plusieurs chercheurs qui lui ont succédé. Notons que les dimensions fondamentales proposées par ce dernier ont été maintes fois reprises et modifiées (Lainé, 2004; Mutabazi *et al.*,1994; Adler, 1991, Usunier, 1985) afin de leur offrir une portée plus pratique que théorique.

# 3. La culture: une solution aux dilemmes universaux

Trompenaars et Hampdon-Turner (2004), dont les travaux sont des plus récents sur le management interculturel, proposent un modèle simplifié, à vocation instrumentale et fonctionnelle voire consultative pour les entreprises. Partant du principe que chaque culture trouve sa particularité dans les solutions qu'elles considèrent pour la résolution de problèmes, ils dégagent ce qu'ils appellent trois rubriques qui sont respectivement les problèmes liés aux relations avec les autres, ceux qui proviennent du temps qui passe et ceux en relation avec l'environnement. À la lumière de ces rubriques, ils font ressortir sept dimensions duelles fondamentales.

Leur conceptualisation repose sur un modèle polarisé sur lequel se trouvent des dimensions en opposition. Pour eux, c'est au point médian que se situe l'efficience à laquelle devrait tenter d'atteindre toute entreprise. Par exemple,

pour l'une de leurs dimensions qui est l'universalisme versus le particularisme, les auteurs démontrent qu'une société universaliste accueille la diversité (dans une optique positive) mais manque de discernement dans l'appréciation des singularités individuelles (dans une optique négative). De son côté, une société au caractère particulariste permet l'innovation par le droit à l'originalité et à la création (dans une optique positive) mais peut entraîner le racisme au nom de la protection des caractéristiques spécifiques d'une communauté (dans une optique négative). Bien qu'ils s'inscrivent dans la lignée des travaux de leurs prédécesseurs, les organisations peuvent mieux profiter de leur analyse qui s'oriente d'elle-même vers le management interculturel.

# 4. La culture : une multitude de définitions

D'autres auteurs ont travaillé en continuité avec l'objectif de fournir un guide de référence (Lainé, 2004; Mutabazi *et al.*, 1994; Adler, 1991; Usunier, 1985) pour tout individu qui exerce une fonction en contact avec la diversité culturelle. La démarche ainsi proposée autorise une meilleure compréhension des différences afin d'élaborer une approche instrumentale pour gérer l'interculturel telle que la synergie culturelle<sup>10</sup> de Adler (1991) et l'*ATLAS*<sup>11</sup> de Lainé (2004).

<sup>10</sup> Adler (1991) propose la notion de synergie culturelle comme une approche intégrée de la gestion interculturelle. La synergie culturelle est une stratégie pour gérer la diversité culturelle et ainsi transcender les conséquences qu'elle exerce au sein des

organisations. Cette méthode serait tout indiquée pour solutionner des conflits dans une

situation de multiculturalisme.

Ils font généralement un état des lieux des différentes définitions proposées (Lainé, 2004; Adler, 1991). Même s'ils affichent parfois une certaine préférence pour une définition quelconque, ils n'avancent pas de définition nouvelle. Par exemple, Adler (1991), a également repris des définitions de la culture tirées de quelques écrits. Elle maintient que la culture comprend trois aspects fondamentaux soit le fait d'être partagée par tous les membres d'un groupe ou presque, d'être transmise d'une génération à l'autre et de régler le comportement et la perception des individus. Selon certains, il s'agit d'un «ensemble complexe qui comprend le savoir, les croyances, l'art, la morale, les coutumes, ainsi que toutes les aptitudes et les habitudes qu'un être humain acquiert en tant que membre d'une société» (Symington, 1983: 1).

Pour d'autres, c'est «le mode de vie d'un groupe d'individus, la combinaison de tous les modèles plus ou moins stéréotypés de comportement appris, que chaque génération transmet à la suivante au moyen du langage et de l'imitation» (Barnouw, 1963: 4). Enfin, Adler (1991) reprend celle de Kroeber et Kluckholn (1952 : 181) pour son exhaustivité et sont admissibilité générale :

«La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouvrés (ou "artefacts") par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> ATLAS est un outil pratique qui permet de déterminer la dimension culturelle à travers une méthode d'identification des variables culturelles.

d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme des produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnants d'une action à venir».

Quant à elle, Lainé (2004) reconnaît la conception large que la culture est le résultat d'une réunion d'individus. Pour approfondir cette idée, elle amène la notion de concepts fondamentaux qui permettent la saisie d'un sens commun et qui dirigent l'action selon le groupe auquel on appartient. En ce sens, l'expression d'une culture repose sur un raisonnement particulier traduit par les schèmes de comportements et de pensées adoptés. Ces derniers sont le produit d'expériences partagées par le plus grand nombre et forment un prisme à travers lequel nous percevons le monde.

La culture regroupe les normes, les valeurs, les croyances et les attitudes propres à une société. Bien qu'inconscient, le mécanisme sous-jacent repose sur une programmation mentale collective où une communauté puise des réponses pour résoudre des dilemmes auxquels elle est confrontée. En d'autres termes, ce qui différencie les cultures se sont les solutions retenues face aux problèmes universels. Cette définition empruntée à Trompenaars et Hampdon-Turner (2004) permet d'extraire les règles et les normes typiques d'une culture. À ce titre, l'interculturel devient donc le carrefour où se rejoignent des cultures différentes, des réponses différentes. Nonobstant le fait que plusieurs auteurs (Lainé, 2004; Adler, 1991; Usunier, 1985) reprennent des éléments théoriques

déjà vus, leur apport trouve son originalité dans la façon de les traiter. À cet effet, nous pouvons penser à Adler (1991) qui a développé six dimensions empruntées à Kluckhohn et Strodtbeck (1961) qui sont les qualités individuelles des membres, leur relation avec la nature et avec le monde, leur relation avec les autres membres, leur activité principale, leur orientation spatiale et leur orientation temporelle. Comme pour celles de Hofstede (1980), ces dimensions servent à cerner les différents comportements et attitudes liées au travail. Toutefois, Adler (1991) en propose deux de plus et ne reprend que le couple individualisme/collectivisme.

# 5. Les approches interculturelles

Lainé (2004) reprend trois approches interculturelles qui amène un caractère inédit à sa démarche. Ce sont les approches anthropologique, psycho-culturelle et psychologique.

### 5.1. L'approche anthropologique

Pour l'approche anthropologique, la notion de culture est un concept-clé pour traiter la problématique des différences identitaires et sociales qui prennent naissance dans les fonds de l'inconscient collectif. Les archétypes ainsi partagés marquent le système de pensée des individus mais également tout le fonctionnement social du groupe auquel ils appartiennent. Toutefois, au-delà de

cette distinction entre les référents symboliques propre à une culture, Lévis-Strauss (1958), aborde la question de l'universalité de l'Homme. En dépit du relativisme culturel qui suppose la relativité des pratiques et des normes sociales, il y aurait une nature universelle à l'humain ne serait-ce, comme le souligne Lainé (2004), que par le fait plus ou moins présent de rejeter tout individu qui ne correspond pas au groupe culturel en place. Le modèle des références sociétales qui sera présenté plus loin s'incarne davantage dans cette approche.

# 5.2. L'approche psycho-culturelle

L'approche psycho-culturelle, dans laquelle s'inscrit le modèle des références nationales, renvoie au fait que les individus se rapportant à un même groupe culturel ont quelque chose en commun, un éthos. Il s'agit de circonscrire les cultures en fonction des ressemblances qui existent au sein de ses membres. Sur la base d'une mesure statistique des comportements et des attitudes que s'approprient un groupe d'individus, cette approche permet très souvent l'élaboration d'un répertoire des différentes cultures nationales, par exemple. L'intérêt d'une telle approche est dans la description relativement objective de ce qui est partagé par une même communauté. Il convient tout de même de dégager une mise en garde à l'effet de produire une généralisation qui conduit au stéréotype.

### 5.3. L'approche psychologique

Il y a une tendance à situer la culture en relation avec la notion de collectivité comme dans les approches précédentes. On associe fréquemment un contexte culturel à un ensemble de personnes. Néanmoins, un individu, à lui seul, ne peut endosser toutes les caractéristiques attribuées à son groupe puisque l'intériorisation d'un profil culturel se fait différemment selon les individus. Par ailleurs, chacun est habité par plusieurs modèles culturels (familial, professionnel, régional, etc.) dont l'interaction donne lieu à une unicité individuelle. Selon cette conception, nous pouvons émettre l'hypothèse que chaque individu est représentatif d'une culture en soi. On accorde à l'individu son caractère singulier car il ne peut être réduit aux seules qualités de son milieu d'appartenance.

En conclusion, les auteurs issus de ce modèle des références nationales s'inscrivent dans une suite d'études abordées dans le champ disciplinaire des sciences administratives par le management interculturel<sup>12</sup>. Leurs apports théoriques interpellent particulièrement les managers soucieux des résultats quantitatifs de l'entreprise. La finalité de ces études veut justement fournir des grilles d'évaluation et des conseils pratiques pour cataloguer les cultures nationales afin de procéder à une gestion plus efficace de la diversité culturelle

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Voir Mutabazi *et al.* (1994) qui présentent différents modèles de management selon quelques pays.

(Lainé, 2004). Les organisations utilisent ces savoirs pour les transposer à leurs méthodes de gestion. Par exemple, en considérant la position des pays sur les dimensions de Hofstede (1980) ou de Trompenaars et Hampdon-Turner (2004), ils peuvent procéder à un remaniement des structures organisationnelles et à des modes de management plus appropriés. Ainsi, la position d'une culture par rapport à chacun de ces axes se reflète directement dans les processus administratifs des entreprises appartenant à la culture concernée. Par leurs modèles pragmatiques, les auteurs issus de l'approche des références nationales proposent une diversité d'outils qui permettent la maîtrise de la diversité culturelle et d'en tirer le plus grand avantage dans l'édification d'une gestion propre. Enfin, toutes les grandes théories du management interculturel se réfèrent à l'un l'autre des auteurs vus précédemment.

#### Section II. Modèle des références sociétales

Tout comme le modèle des références nationales, ce modèle tente essentiellement d'approfondir l'impact de la culture sur les pratiques de management afin de mieux harmoniser ces pratiques aux situations locales. Toutefois, il se démarque par la définition de la culture qu'il propose, par sa manière de l'étudier et de rendre compte des connaissances acquises pour expliquer les différences culturelles.

### 1. La culture: un système de sens

C'est principalement à travers l'approche interprétative de Philippe d'Iribarne (2002, 1989) et de son équipe que le modèle des références sociétales a été médiatisé. Ce dernier arrive à dégager un corpus théorique pluridisciplinaire par le jumelage de l'ethnographie avec une grille d'interprétation qui repose sur l'histoire des cultures nationales et des politiques sociales. La démarche entreprise a donc consisté à mettre en œuvre un inventaire des cultures politiques et d'examiner leurs ancrages dans l'histoire. Considérant l'hypothèse que les modes de régulation sont les mêmes aux différents niveaux d'une société ou d'un État pris globalement, il a tenté de dresser une typologie des cultures.

Il reconnaît au courant de l'anthropologie symbolique sa définition de la culture comme étant un processus d'interprétation. Les individus trouvent un sens à leur réalité à partir d'un ensemble de concepts qui donne lieu à un référentiel de sens. Ce référentiel renvoie à un processus tant individuel que social: chacun interprète de manière personnelle ce qu'il vit en se rapportant aux normes partagées et c'est par ces normes partagées que se construit le contexte d'interprétation duquel émerge une culture. Afin de mieux saisir celle-ci, il importe «de mettre en rapport les stratégies des acteurs avec le sens qu'ils

Voir les travaux de Crozier (1963) qui a cherché à comprendre l'influence de la façon de vivre en société des Français dans le fonctionnement des entreprises françaises.

accordent aux situations où ils se trouvent et aux actes qu'ils sont susceptibles d'accomplir» (d'Iribarne et al., 2002: 343). Pour ce faire, il est essentiel de procéder au déchiffrage des codes d'interprétation de la communauté de laquelle les individus sont issus. C'est à travers ce processus que l'on peut comprendre une culture et le fonctionnement de ses institutions. On peut alors cesser «de concevoir une culture comme un univers de pratiques uniformes pour l'appréhender comme un ensemble de codes au sein duquel la diversité des pratiques prend sens (que ces pratiques soient majoritaires ou déviantes, marquées par l'immobilisme ou porteuse de nouveauté)» (d'Iribarne et al., 2002: 347).

Pour comprendre cette unité culturelle au sein d'une société, l'auteur se réfère à la notion de logique. Celle-ci consiste à rendre compte de catégories d'idées qui sont définies comme étant opposées (système d'oppositions fondamentales) ou communes (référents ultimes) dont les membres d'une communauté se servent pour donner un sens aux situations particulières. Identifier la structure de ces catégories prend son importance dans l'existence d'une signification d'un terme qui peut être différente selon le contexte culturel. Ainsi, la liberté, la justice ou l'honneur peuvent admettre un univers de sens qui n'est pas le même. Par conséquent, cerner une culture consiste à faire ressortir les concepts fondamentaux issus de ces catégories. Par exemple, selon d'Iribarne (1989), le contexte d'interprétation français est marqué par le trait fondamental de l'honneur qui se traduit par l'association de l'idée de grandeur et de

désintéressement et par une opposition entre le noble et le vil. Un même geste pourra être perçu, dans l'univers de sens français, comme humiliant car incité par des motifs relatifs au vil alors qu'il sera considéré tout à fait différemment en d'autres contextes culturels (Chevrier, 2003).

#### 1.1. L'unité et la continuité culturelle

Bien que toute société soit empreinte d'une multitude de façon de faire, d'opinions ou d'interaction sociales, il n'en demeure pas moins qu'il est possible de dégager un caractère répétitif dans les conduites individuelles, les jugements émis ou les attitudes observées. Cette récurrence exprime le consensus derrière le système de sens. Par ailleurs, la notion d'unité proposée par d'Iribarne (2002) ne réfère pas aux particularités de chacun des membres d'une communauté mais à la cohérence du sens qu'elles suggèrent. Par exemple, dans le cas français, il peut y avoir divergences d'avis face à ce qui est noble mais chacun reconnaît la valeur du noble (Chevrier, 2003).

Pour l'individu, dans ses rapports sociaux, les comportements peuvent sembler contradictoires à cause de la diversité des contextes. Or, ils ne sont pas forcément en contradiction avec la personne elle-même. Au-delà des opinions et des jugements personnels qui peuvent apparaître comme différents selon le contexte, il y a une permanence quant aux références utilisées dans l'interprétation de certains comportements. En effet, c'est dans la stabilité des

références qui donnent un sens aux conduites qu'il y a appropriation d'une culture politique et non dans la constance même de ces conduites. Dans *La logique de l'honneur* (1989 : VI), d'Iribarne affirme que: «la continuité de chaque culture, alors même qu'elle est marquée par de multiples évolutions, vient de la stabilité des systèmes d'oppositions fondamentales sur laquelle elle est construite». Cette continuité repose sur un noyau dur de la culture qui s'est conservé au fil du temps. Il soutient l'idée que les individus produisent des systèmes de sens soumis à un ordre hiérarchique qui lui n'est pas figé dans l'espace temporel. Ainsi, les référents qui permettent l'explication des conduites sont permanents et signent le rattachement à une culture mais l'expression de ces conduites peut changer. Par exemple, les rapports d'autorité qui existent en France seraient, entre autres, tributaires des modèles aristocratiques (sous-officier et soldat), clérical (maître et compagnon) puis servile (maître et laquais) (Chevrier, 2003).

Pour les institutions, ni la pluralité de leurs configurations ni les transformations auxquelles elles sont soumises n'affectent la continuité de la culture politique; les systèmes d'oppositions affichant une permanence considérable. «Ainsi, l'opposition noble/commun est restée au cours de l'histoire extrêmement significative au sein de la culture française, alors même que la définition de ce qui est noble et de ce qui est commun a profondément varié [...] De manière générale, l'existence d'une continuité culturelle n'est nullement incompatible avec le caractère évolutif de l'organisation de la société. Elle correspond au fait

que cette organisation prend sens dans des repères qui sont beaucoup plus stables qu'elle» (d'Iribarne, 1989: VI-VII). Toutefois, si l'homogénéité et la constance des pratiques ne sont pas nécessaires à l'édification d'une culture politique, cette dernière ne légitime que les actes exercés selon le cadre de référence de chaque contexte particulier. Autrement dit, la variété et l'évolution des manifestations sociales doivent être orientées en fonction du système de sens duquel elles découlent, et cela au risque d'être bannies.

Il subsistait néanmoins une question pour d'Iribarne (2002) à savoir comment une conception singulière pouvait traverser le temps malgré les bouleversements intenses qui ont marqué celui-ci. Il a donc basé son analyse sur une période caractérisée par des changements sociaux profonds :

«la chute de l'Ancien Régime et l'avènement d'une société de citoyens, en s'attachant à la manière dont cet avènement a été présenté comme nécessaire par ceux qui en ont été les prophètes. Le refus d'une soumission à l'autorité, regardée comme une forme de servitude, l'appel à la création d'une société d'individus égaux dans leur commune liberté, ont été au cœur de leur argumentation. On retrouve ce refus et cet appel dans l'ensemble des mouvements d'émancipation qui, dans tous les domaines de l'existence ont marqué les sociétés européennes au cours des derniers siècles» (d'Iribarne et al., 2002: 338).

Bref, ce qui a été revendiqué sous le droit à la liberté s'est répandu dans les façons traditionnelles de percevoir ce qu'est «être libre». De la même manière, l'unité et la continuité de la culture se fondent sur des référents ultimes, associés à des concepts qui suscitent le respect, ou au contraire, l'avilissement.

## 1.2. La logique de l'honneur

Les actions pour faire reconnaître un droit à l'égalité à l'époque de la Révolution a donné suite à un champ sémantique associé à la notion de noblesse. Encore aujourd'hui, il y a une hiérarchisation des activités selon qu'elles soient perçues comme inférieures, ou à l'inverse, plus nobles. De plus, il est vu d'un mauvais œil pour l'intéressé de s'abaisser à une activité sous-évaluée dans l'inconscient collectif. En fait, «la révolution a aboli les ordres dans leur forme ancienne, mais n'a pas balayé la conception fondamentale de la société organisée en groupes sociaux hiérarchisés» (Chevrier, 2003: 76). Cette idée est au cœur des modèles sociétaux. C'est le passage du clan à l'individu, qui par le travail trouve son identité. Ainsi, avec la Révolution industrielle (1789), l'individu naît avec le travail ce qui désormais donne lieu à une nouvelle hiérarchisation par le travail. Cette hiérarchisation renvoie à une codification selon le mérite de la formation des individus<sup>14</sup>.

#### 1.3. Les cultures politiques et les rapports de travail

Les référents qui organisent les liens sociaux sont tout aussi présents dans les situations de travail. Les individus se servent de ces systèmes de signification pour donner un sens à leurs rapports professionnels. Parallèlement, l'entreprise

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Les fonctions qui se trouvent au sommet de l'entreprise reviennent à ceux qui sont passés par les grandes écoles.

déploie des modalités de fonctionnement qui se conforment aux codes d'interprétation enracinés dans le contexte social plus large. La culture politique transportée à travers le parcours historique s'intègre au sein des pratiques de gestion de l'organisation. Autrement dit, le contexte de compréhension des rapports humains en société se prolonge dans celui de l'entreprise. Pour illustrer cette conception, les organisations en France ont « à encadrer l'action de chacun pour qu'il respecte les orientations communes, tout en lui laissant une liberté suffisante pour qu'il accepte de mettre ses capacités d'initiatives et de création au service de ces orientations. Elles doivent trouver une solution au dilemme de l'ordre et de la liberté» (D'Iribarne, 2000: 71) suivant cette conception d'une «homologie entre les formes de régulation des rapports humains en société et celles à l'œuvre dans les entreprises de ces mêmes sociétés» (Chevrier, 2003: 75). Les travaux de d'Iribarne et de son équipe recensent, au moyen de recherches ethnologiques, différents contextes nationaux de gestion. Dans Culture et mondialisation (2002), ils relèvent les éléments qui marquent les logiques culturelles de certains pays et leur mobilisation au sein des entreprises étudiée. Reprenons trois de ces études de cas :

# La cimenterie de Saint-Christophe au Québec (Canada)

Face à la nécessité d'augmenter leur volume de production, l'entreprise se voit contrainte d'engager du personnel supplémentaire pour répondre aux nouvelles modifications des horaires de travail qui doivent s'allonger sur des quarts de

nuit. Mécontents, certains employés plus anciens envisagent la procédure légale de déplacement. Or, cette situation a donné lieu à des tensions internes rarement observées chez les employés. La culture politique du Québec permet d'expliquer, ou du moins d'explorer, les causes de ces tensions. Celles-ci seraient dues à «une cohabitation instable entre une logique traditionnelle, matérialisée notamment par la prégnance forte des mécanismes d'intégration communautaire, et une logique «moderne», incarnée par la nouvelle génération de Québécois entrés dans le monde du travail après la Révolution tranquille des années 1960» (d'Iribarne et al., 2002: 40-41). Ainsi, les rapports conflictuels qui se sont produits dans cette usine sont marqués par l'univers de sens des Québécois partagé par la dualité entre le désir d'égalité des membres de la communauté et la reconnaissance à la libre action dans le cadre de leurs droits.

### L'usine Sgs-Thomson de Casablanca (Maroc)

Suite à l'implantation d'une démarche de qualité totale empruntée au modèle de fonctionnement japonais, cette usine qui fabrique des composants électroniques a connu des changements radicaux en matière de gestion et de performance qui se sont révélés être un véritable succès. Les exigences d'être et d'agir relatives à cette méthode interrompent brutalement ce qui valait au sein de cette usine, et par extension à l'étendue du pays. Or, l'appropriation aussi rapide d'une mentalité différente était difficile à comprendre pour un observateur extérieur. C'est dans les fondements moraux propres à l'islam qui prévaut au Maroc qu'on

a pu y trouver une réponse. Les préceptes enseignés par la religion musulmane tels que l'honnêteté et la transparence sont également des préceptes de la qualité totale. C'est donc à travers un ordre sacré que cette démarche de qualité totale a trouvé sa légitimité.

#### Une société d'électricité (Cameroun)

Aux prises avec une centralisation exagérée, comme plusieurs autres institutions publiques africaines, cette entreprise tentait en vain de décentraliser sa structure. Certaines caractéristiques culturelles s'y opposaient. Parmi cellesci on a pu noter une nette méfiance face aux intentions des autres collègues, ce qui empêchait l'autonomie et le sens de l'initiative que suggère un système décentralisé. La rédaction de textes écrits pour entériner les procédures de fonctionnement et de contrôle a permis d'occulter l'aspect d'intentionnalité d'autrui et de rendre acceptables les sanctions imposées. Ce qui, chez les experts internationaux, paraissait un processus rigide pour amener la décentralisation était pour les Camerounais une manière d'orienter leur travail en vue d'une plus grande responsabilisation. Ce cheminement poursuivait ainsi une logique d'ordre rituel. De la même manière, elle s'inscrit dans la continuité d'un attachement aux vertus du cérémonial et à la sorcellerie qui sont encore présentes.

Les trois pays présentés donnent un aperçu de la multitude d'univers de sens qu'il peut y avoir en fonction de l'aire culturelle. Afin de dresser un inventaire des cultures politiques, le modèle des références sociétales identifie des critères sociaux propres à une localité afin d'examiner les conséquences sur certaines fonctions des organisations. De la même manière, l'étude des fonctionnements internes des institutions sociales permet d'expliquer la diversité des rapports sociaux qui caractérisent une culture. L'approche, vue par d'Iribarne (2002, 1989), consiste donc à fournir des repères sur la façon dont les individus donnent un sens aux situations de travail.

#### Section III. Vers un modèle en émergence

Dans les deux modèles précédents -modèles des références nationales et sociétales- il est possible de constater que la diversité culturelle au travail, et plus particulièrement ethnoculturelle, n'est pas institutionnalisée dans les organisations. Le management interculturel n'est pas intégré dans les fonctions ressources humaines des entreprises (Soussi et Côté, 2006). De ce fait, il y a peu de politiques RH formalisées en tant que telles et, encore moins, de données significatives à cet effet. Le fait est que les organisations procèdent le plus souvent par improvisation et au cas par cas.

Ces façons de procéder entravent inévitablement la continuité et la combinaison de dispositifs régulatoires permettant de profiter d'une gestion adéquate de la diversité. De plus, il devient difficile pour une entreprise d'avoir une gestion qui soit uniforme à travers ses divisions et ses installations (Saba et Pucik, 1997).

On peut y voir un manque manifeste d'une méthode gestionnaire adaptée sur laquelle pourraient s'appuyer les managers pour agir en milieu interculturel (Lainé, 2004). Il y a donc une nécessité d'introduire des références pour maîtriser les enjeux générés par l'interculturel (Lainé, 2004) afin de fournir des repères qui répondent aux changements de cette nouvelle réalité à laquelle peu échappent (Lainé, 2004).

Les différences culturelles et identitaires sont devenues un défi au cœur des transformations sociales affectant l'encadrement professionnel (Lainé, 2004). Plusieurs problèmes peuvent découler de cette situation. La disparité des mécanismes utilisés peut être la source de conflits internes tels que l'iniquité, la discrimination et la mauvaise maximisation des capacités humaines. Dans ce dernier cas, un alignement des pratiques doit établir une coordination entre les besoins de l'organisation et ceux de son effectif pour prétendre arriver à un fonctionnement optimal de ses ressources.

Par ailleurs, certaines entreprises se tournent vers les études du management interculturel (Trompenaars et Hampdon-Turner, 2004; Lainé, 2004; Adler, 1991; Hofstede, 1980) pensant y trouver une réponse satisfaisante aux problèmes de la diversité culturelle telle que les cas des usines du Maroc et du

Cameroun présentés par d'Iribarne (2002). A priori, ceci semble tout à fait compréhensible dans la mesure où ces recherches sont à vocation instrumentales et par le fait même facilement accessibles. Or, comme tout outil de management, les organisations les utilisent d'abord et avant tout comme un facteur de performance alors qu'un système de gestion adapté à l'intégration de la diversité culturelle ne peut se contenter d'une pluralité de modalités et d'actions retenues pour représenter un outil efficace.

C'est dans ce contexte des pratiques de management et des réflexions théoriques qui les sous-tendent que prend forme progressivement un débat autour de la nécessité de repenser les outils d'évaluation de ces pratiques, de leur analyse ainsi que de leurs impacts en matière de gestion interculturelle. À cet égard une remise en question critique a pu être impulsée par les travaux de Jean-Pierre Dupuis et qui nous semblent participer à ce nécessaire renouvellement de la réflexion. Cette critique s'accompagne, par ailleurs, de quelques suggestions dont les principales lignes peuvent être présentées comme suit.

L'approche de d'Iribarne (2002, 1989) suscite quelques interrogations d'ordre théorique et au niveau de sa définition de la culture. Dupuis (2004) l'interpelle également sur la notion de continuité culturelle qui lui est centrale. Il souligne le manque de cohérence et les contradictions, qui selon lui, ne permettent pas la construction d'un modèle empirique ayant une portée explicative générale. Il

dénonce, plus particulièrement, la déficience sur le plan anthropologique du corpus théorique de d'Iribarne (2002). Pour cette raison, il propose une «voie de sortie» : c'est par des réponses alternatives à certaines critiques de fond que se construit progressivement un nouveau modèle d'analyse dont l'articulation principale est la construction d'une typologie anthropologique des cultures.

# 1. Une première critique: une instabilité terminologique

Dupuis (2004) soutient que de nombreux problèmes proviennent de la définition même de la culture de d'Iribarne (2002). La définition de d'Iribarne, empruntée à l'anthropologie moderne repose sur une «culture comme référentiel de sens» (d'Iribarne, 1993: IX) et dont la finalité est de «comprendre la logique interne des formes de vie en société» (d'Iribarne, 1993: XXVII). d'Iribarne s'approprie, plus spécifiquement, la définition de Clifford Geertz tirée de son texte de 1973<sup>15</sup>. L'aboutissement, pour d'Iribarne, à cette conception ethnologique fournit un cadre d'analyse pour rendre compte de ses résultats de

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> «Les humains vivent dans un univers de significations. Ils décodent sans cesse non seulement les mots de leurs congénères, mais leurs expressions, leurs postures, leurs actes de toute nature, leur donnent un sens. Et ils agissent de même en tenant compte du sens que vont prendre leurs actions. Or, loin d'être universelle, cette signification est toujours liée à une sorte de langage particulier. Elle désigne, classe, repère, relie, met en ordre. Elle définit les principes de classification qui permettent d'ordonner la société en groupes distincts, des groupes totémiques aux catégories professionnelles. Elle fournit des schémas d'interprétations qui donnent sens aux difficultés de l'existence, les présentant comme les éléments d'un ordre, qu'il faut dès lors endurer, ou fruit de sa perturbation, qu'il faut dès lors corriger» (d'Iribarne, 1989 : V-VI).

recherches. Après avoir abandonné les travaux proposés par Weber<sup>16</sup> (1964) et Crozier et Friedberg<sup>17</sup> (1977) il trouvera avec Montesquieu et les ethnologues un cadre d'analyse plus propice à la compréhension de ses observations. D'ailleurs, c'est la notion de continuité culturelle de l'ethnologie, soit «un noyau dur de la culture qui traverse le temps», qui intéresse d'Iribarne.

Dans La logique de l'honneur (1989), il dit que la continuité culturelle repose sur la stabilité des systèmes d'oppositions. Or, dans Culture et mondialisation (2002), il soutient qu'elle est construite sur des référents ultimes. Il emploie également d'autres expressions telles que les traits fondamentaux (d'Iribarne, 1993), les principes fondamentaux, les grands principes, le principe d'ordre (d'Iribarne, 1993), les principes communs, les valeurs (d'Iribarne, 2002, 1993), les grands repères (d'Iribarne et al., 2002). Pour Dupuis (2004), bien qu'il reconnaisse que le recours à ces différents concepts traduit probablement une même idée chez d'Iribarne, il admet que l'instabilité terminologique de ce dernier n'est pas sans conséquence et peut mener à la confusion du fait qu'elle renvoie à des paradigmes et des perspectives disciplinaires différents.

<sup>16</sup> Dupuis (2004) reprend l'idée weberienne du fonctionnement de l'organisation visant l'auto-production sur la base de sa propre logique interne. C'est la rationalité des acteurs qui permet d'en expliquer les dysfonctionnements.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Dupuis (2004) renvoie à l'analyse stratégique des organisations. Cette analyse est fondée sur la rationalité des acteurs en ce sens que leurs comportements peuvent s'expliquer à partir du but, des ressources (matérielles et symboliques), des stratégies et des enjeux des situations.

Parallèlement, l'idée derrière l'unité culturelle pose aussi un problème de cohérence, selon Dupuis (2004). En effet, d'Iribarne se réfère à l'idée de logique pour expliquer l'unité culturelle. Cette logique de la culture renvoie à un système d'oppositions fondamentales, que d'Iribarne a peu approfondi, ou à des référents ultimes. Par exemple, dans le cas français, pour d'Iribarne, c'est la logique de l'honneur, caractérisée par l'opposition entre le noble et le vil, qui est au cœur de l'univers de sens collectif. Toutefois, la notion d'honneur découle également du «principe d'ordre» (d'Iribarne, 1993: XIII) qui apparaît être aussi une référent ultime. Ainsi, Dupuis (2004) en conclu que «la vérité c'est qu'il n'y a probablement pas de distinction réelle chez [d'Iribarne] entre logique et référent ultime, autrement dit entre unité et continuité culturelle» (Dupuis, 2004: 23).

En outre, l'idée de logique exprime, elle aussi, des incohérences de par les diverses appellations employées par d'Iribarne. Il parle de «logique des rapports marchands» (d'Iribarne, 1989: 133) pour la culture américaine alors qu'il utilise la notion «d'esprit de consensus» (d'Iribarne, 1989: 19, 235) ou «d'esprit de compromis» (d'Iribarne, 1989: 229) pour les Pays-Bas. De la même manière, le concept de «registre» (d'Iribarne *et al.*, 1998: 101) sera utilisé dans d'autres contextes culturels tels que le Cameroun, la Suède et la France. En ce sens, Dupuis (2004) reproche à d'Iribarne de ne pas conserver «la même appellation contrôlée» (Dupuis, 2004: 24) afin d'éviter des erreurs d'interprétation. Pour lui,

le travail de d'Iribarne gagnerait à considérer les mêmes repères pour définir une même réalité.

### 2. Une deuxième critique: une incohérence théorique

Un autre problème que soulève Dupuis (2004) dans l'approche de d'Iribarne est sa façon de rendre compte des «noyaux durs» de la culture. Dans l'étude du cas français, d'Iribarne affiche une certaine cohérence face à la logique de l'honneur à laquelle il ajoute une logique complémentaire de la modération (d'Iribarne, 1989: 57 comme sous-titre) ou d'ajustements informels<sup>18</sup> (d'Iribarne, 1989: 44). Les principes d'honneur et de modération et l'opposition fondamentale entre le noble et le vil permettent une analyse qui s'organise logiquement et qui s'inspirent des analyses de Montesquieu et Tocqueville sur lesquels s'appuie d'Iribarne. Cependant, dans d'autres contextes d'entreprises tirés de Culture et Mondialisation, cette cohérence fait défaut selon Dupuis (2004). Par exemple, dans un projet de collaboration franco-suédois, on retrouve le principe ultime de la raison s'appuyant sur le «registre de l'affirmation des idées» (d'Iribarne et al., 1998: 101) et de «la logique de la confrontation» (d'Iribarne et al., 1998: 113). La conception de l'honneur y est présente («ne pas s'abaisser», d'Iribarne et al.,1998: 102) pourtant elle semble avoir été partiellement esquivée par les deux premiers référents. D'autres membres de l'équipe de d'Iribarne, ont également fait référence à «la logique de rang» (d'Iribarne et al., 1998: 87), de «noblesse

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> La notion d'ajustements informels renvoie aux travaux de Mintzberg (1982).

du processus intellectuel de conception» (d'Iribarne et al., 1998: 157) ou «registre de grandeur» (d'Iribarne et al., 1998: 80) qui ne sont pas étrangers à l'idée de l'honneur mais qui ne la considèrent pas entièrement.

Il y a, pour Dupuis (2004), dans cette multiplicité des principes et des référents qui caractérisent la France, de nombreuses interrogations qui sont laissées en reste : «Y a-t-il une ou plusieurs logiques à l'œuvre? Un ou plusieurs référents ultimes? Et, s'il y en a plusieurs, ont-ils des liens entre eux? Si oui, lesquels?» (Dupuis, 2004: 24). Il accorde à d'Iribarne l'existence probable de plus d'un référent pour une même culture. Toutefois, il soutient qu'il y aurait intérêt à examiner leur relation et les liens qu'ils supposent. En ce sens, Dupuis (2004) pousse sa réflexion encore plus loin par des questions telles que : «Sont-ils sur un même pied d'égalité ou dans une relation hiérarchique? Y en a-t-il un qui est central, les autres étant périphériques? Puisque chacun repose sur l'analyse d'un cas, leur portée est-elle limitée à ce cas ou est-elle généralisable? Ne met-elle pas plutôt en évidence des variations locales ou régionales?» (Dupuis, 2004: 24) À travers ce questionnement, Dupuis (2004) reproche les disparités de d'Iribarne qui mènent tout droit vers une incohérence de son corpus théorique.

# 3. Une troisième critique: une impasse théorique

Dupuis admet que d'Iribarne propose des réponses à certains problèmes énoncés précédemment. Par contre, en même temps qu'il donne des solutions à ces

questions, il contredit «l'édifice théorique qu'il a construit autour des logiques culturelles, des oppositions fondamentales et des référents ultimes» (Dupuis, 2004: 25). Par exemple, à propos de la difficulté à expliquer la portée des référents déterminés dans ses travaux, il répond qu'ils peuvent être identifiés dans toutes les cultures et qu'il n'y a que leur signification qui présente des différences. Autrement dit, «nous passons ainsi de référents ultimes propres à une culture à des universaux vécus différemment selon les cultures» (Dupuis, 2004: 25). Bien que cette explication puisse être soutenue, elle trouve peu d'appui dans le construit théorique de d'Iribarne. Suivant son raisonnement, il n'y a pas de référents ultimes pour une culture, mais bien des principes universaux dans lesquels chaque culture y fait ressortir un sens. Plus précisément, le noyau culturel a pour origine «des agencements, des chaînes d'associations (de sens) qui, contrairement à ce que dit d'Iribarne n'aboutissent plus vraiment «à ce qui fait ultimement référence» (d'Iribarne et al., 1998: 350) puisqu'il n'y a plus de tels référents, devenus des notions universelles» (Dupuis, 2004: 25) sauf si ce sont les oppositions fondamentales qui assument cette fonction.

Pour Dupuis (2004), d'Iribarne se trouve dans une impasse. En effet, d'un côté, il lui est impossible de rendre compte d'une unité de la culture compte tenu que les catégories universelles éclipsent désormais les référents ultimes qui permettraient de le faire. D'un autre côté, étant donné que ce sont les associations communes qui donnent lieu au sens, qui lui est propre à chaque

A STANDARD OF THE STANDARD OF

culture, l'élaboration d'une typologie des cultures ne peut être conçue. En fait, pour être possible, cela supposerait la présence d'éléments partagés à travers les cultures. En revanche, d'Iribarne ne peut catégoriser les cultures car elles renvoient à des spécificités locales. Bref, Dupuis (2004) souligne que ce qui cause problème chez d'Iribarne c'est qu'il y a «des cultures nationales bien délimitées qui s'appuieraient sur des logiques, des référents et des oppositions, mais que ceux-ci deviennent tout à coup des universaux présents dans toutes les cultures» (Dupuis, 2004: 26). Or, il faut faire un choix entre les deux.

#### 4. La culture: une dynamique de valeurs

Comme nous l'avons vu, Dupuis (2004) reproche à d'Iribarne les limites de son appareillage théorique qui semblent peu compatibles avec les apports issus de ses recherches. Cela empêche inévitablement la mise sur pied de son ambition initiale soit la construction d'une typologie des cultures. Pour cause, plusieurs termes pas nécessairement synonymes renvoient, par exemple, aux notions d'unité ou de continuité de la culture. Par ailleurs, «la plupart de ses concepts, ceux de logiques, d'oppositions fondamentales et de référents ultimes, sont trop rigides et renvoient à une vision somme toute classique de la culture, la même en fait que d'Iribarne combat pourtant, à savoir une culture homogène, statique, qui impose à tous ses membres une vision du monde à laquelle il est difficile de se soustraire» (Dupuis, 2004: 26).

and the state of t

Une définition de la culture s'accorderait mieux avec une vision anthropologique contemporaine si elle s'articulait autour d'une conception plus dynamique. En effet, les idées de logique ou de référent ultime s'inscrivent dans un cadre prédéterminé qui semble un peu dépassé pour Dupuis (2004). Selon une définition de la culture de Denys Cuche (1996), auquel Dupuis (2004) se réfère, la culture serait plutôt un assemblage d'éléments en interaction les uns avec les autres. De plus, il trouve que l'idée des oppositions fondamentales relatives aux études anthropologiques de Lévi-Strauss (1958) sur lesquelles s'appuie d'Iribarne, est elle aussi trop déterministe. L'honneur, supporté par l'opposition entre le noble et le vil, renvoie à une conception figée. Une redéfinition du concept serait nécessaire pour Dupuis (2004) afin d'éviter des interprétations problématiques qui ne rendrent pas justice aux travaux de d'Iribarne.

Dans un même ordre d'idées, la notion de référent ultime, telle que proposée par d'Iribarne, laisse parfois sous-entendre une interprétation différente de ce que veut l'auteur. «Ainsi quand il pointe les référents ultimes propres à chaque culture, il donne l'impression d'avoir atteint la structure inconsciente, cachée des cultures» (Dupuis, 2004: 26). En réaction à cela, Dupuis (2004) pose la question à savoir comment il est possible de trouver une ultime référence pour une culture donnée. En fait, c'est le terme «ultime» qui dérange Dupuis (2004) dans sa réflexion. Pour lui, il y a certainement des référents sur lesquels repose une culture mais de là à dire qu'ils sont «ultimes», lui semble discutable. Il

suggère alors un retour à l'idée de valeur, définie comme un référent commun, car elle est indirectement présente dans chacun des concepts. Il est toutefois prudent et précise que ce référent commun n'est pas forcément partagé par tous les individus d'une population mais qu'il est, du moins, reconnu au sens large. Il agit comme point de repère pour les derniers «ne serait-ce que pour mieux s'y opposer» (Dupuis, 2004: 27). Il y a donc présence d'une interaction «qui consiste pour un individu pourvu de certains attributs à établir des préférences entre des états différents d'un système social» (Boudon et Bourricaud, 1990: 665). Par conséquent, le système de valeurs n'est jamais parfaitement stable mais il y a persistance d'un noyau dur de la culture qui évolue avec le temps. À cet effet, Dupuis (2004 : 27) indique que :

«c'est à travers des pratiques réelles, concrètes, comme les pratiques de gestion analysées par d'Iribarne, que se manifeste le noyau dur de valeurs. Ces dernières ne peuvent en effet exister sous le seul mode des préférences ou des référents, elles doivent être au cœur des pratiques sociales des individus. Nous nous dissocions d'une vision parsonienne des valeurs. Pour nous, ce qui s'inscrit dans la longue durée ce n'est pas tant le système qui unit et ordonne les valeurs que certaines valeurs qui survivent aux réorganisations systémiques au structurelles. Non seulement nous distinguons les valeurs du système qui les unit, mais nous distinguons aussi les valeurs plus conjoncturelles des valeurs ancrées dans l'histoire longue».

Suite à ces précisions, Dupuis (2004) s'approprie la définition de valeur de Rocher (1969: 56) selon laquelle, «elle est une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables

ou estimables les êtres ou les conduites auxquelles elle est attribuée». En reprenant la conception de Cuche (1996), vue antérieurement, et en y intégrant l'idée de valeur, Dupuis (2004) en arrive à ce qu'il appelle une dynamique des valeurs. Cette dynamique des valeurs serait, quant à lui, une représentation des pratiques associées à une culture, et résoudrait, par la même occasion, bon nombre de problèmes provenant du modèle de d'Iribarne. Par exemple, l'honneur identifié par d'Iribarne pour la France ne serait pas propre à celle-ci. Par contre, c'est sa dynamique avec d'autres concepts comme la raison qui donne une unicité à la culture française. Il en va de même pour chacune des cultures. Ainsi, Dupuis (2004) dit qu'il serait «plus fécond pour d'Iribarne de prendre les grandes valeurs identifiées dans son enquête et d'examiner la dynamique de leur interaction sur le fonctionnement des organisations dans les cultures à l'étude. Ce qui lui permettrait de présenter son matériel de façon plus intégrée dans le cas français, et de façon moins unidimensionnelle dans les autres cas» (Dupuis, 2004: 28).

Pour sortir de cette impasse théorique, Dupuis (2004) propose quelques pistes de solution. Une voie possible serait de définir la culture selon une dynamique de valeurs plutôt que de partir d'une logique construite sur des référents ultimes et des oppositions fondamentales. Cette conception d'une dynamique de valeurs peut expliquer avec plus de cohérence les résultats empiriques de d'Iribarne. Néanmoins, cette solution ne peut déboucher sur une typologique des cultures dans la mesure où chaque culture se définit selon une interaction unique de ses

valeurs. Pour pallier cette insuffisance, Dupuis (2004) avance l'existence de «valeurs centrales et récurrentes qui caractérisent certaines grandes aires culturelles» (Dupuis, 2004: 29). La délimitation des aires culturelles pourrait se faire à partir des bases anthropologiques présentées à ce jour. En plus d'une certaine généralisation nécessaire à l'édification d'une typologie des cultures, ces bases anthropologiques «ne sont pas en contradiction avec l'approche centrée sur la dynamique de valeurs que [Dupuis (2004) propose] pour rendre compte des cultures et de leur ancrage dans les organisations, dans la gestion» (Dupuis, 2004: 29). Or, pour ce faire, il faudrait disposer de recherches englobant un nombre conséquent de sociétés ainsi que leurs organisations.

Pour conclure, l'analyse proposée par Dupuis (2004) semble être une voie féconde pour l'émergence d'un nouveau modèle. Bien qu'il ne suggère pas de typologie des cultures pour le moment, il en démontre l'utilité. Il avance également quelques orientations possibles, notamment à partir de fondements anthropologiques, qui permettraient une certaine généralisation des recherches empiriques effectuées jusqu'ici.

# Section IV : Vers une typologie de la culture

Le modèle des références nationales propose plusieurs définitions de la culture : tantôt un système de communication (Hall, 1984, 1979, 1971), tantôt une programmation mentale (Hofstede, 1980) ou une solution à des situations de

crise (Trompenaars et Hampdon-Turner, 2004). Ces définitions ont en commun de reposer sur des dimensions qui permettent de cataloguer les cultures nationales sur une base de comparaison statistique des valeurs, des croyances, des attitudes et des comportements.

Dans cette même tendance «comparativiste», l'ambition du modèle des références sociétales est de créer une connaissance théorique transposable à des principes de gestion qui soient heuristiques et efficaces. À la différence du premier, ce modèle fait une discrimination des cultures politiques résultant d'une production socio-historique. Soutenue par les travaux de d'Iribarne (2002, 1989), la définition de la culture du modèle des références sociétales débouche sur un univers de sens, propre à une collectivité, qui ordonne les actions et la pensée de celle-ci. Il conçoit la culture comme une logique héritée du passé et qui signe encore aujourd'hui de manière plus ou moins consciente les statuts sociaux et professionnels.

Enfin, le dernier modèle qui s'appuie principalement sur les analyses de Dupuis (2004), oriente la définition de la culture comme étant une dynamique de valeurs. C'est l'interaction entre celles-ci qui diffère d'une culture à l'autre alors que les valeurs ont une portée universelle, ou du moins commune, entre les collectivités. Or, pour arriver à une certaine généralisation des cultures, il faut recenser des études culturelles et ethnographiques qui couvrent l'ensemble des sociétés ainsi que leurs organisations. Par ailleurs, lors de ces recherches une

attention particulière doit être accordée aux incidences légales qui jouent un rôle déterminant sur la structure et l'organisation du travail des entreprises.

Le pas franchi par les auteurs de ce modèle a permis une certaine compréhension des différences culturelles. Du coup, les conclusions qui s'en dégagent portent à croire, peut-être hâtivement, que le pari d'une typologie des cultures est gagné avec le modèle des références nationales. Or, à l'heure de la mondialisation et du métissage, peut-on encore penser à une typologie qui repose uniquement sur une délimitation des frontières géographiques? Et comment décrire une culture? Quelles en sont les caractéristiques significatives? D'un autre côté, tel que le montre Dupuis (2004), le modèle des références sociétales ne semble pas en mesure de répondre à cet objectif non plus. En revanche, Dupuis (2004), lui-même, à ce stade-ci ne peut formuler une typologie des cultures alors qu'il en souligne la prégnance. En accord avec le raisonnement de Dupuis (2004) qui postule que la culture est davantage une dynamique entre des valeurs, nous ajoutons toutefois à cette conception l'idée que la culture est non seulement une dynamique interne mais également un processus en perpétuelle mutation pourvue d'une capacité évolutive en fonction du temps et de l'espace.

Tableau I. La synthèse des modèles d'analyse du management interculturel

	Modèle des références nationales	Modèle des références sociétales	Modèle émergent
Variable	Universaux de la culture	Noyau dur de la culture Référents ultimes	Valeurs : combinaison unique d'interactions
Méthodologie	Approche anthropologique Méthodologie quantitative	Approche culturaliste Méthodologie qualitative	Approche ethno-organisationnelle Méthodologie qualitative
Perspectives disciplinaires	Anthropologie Sociologie des organisations	Sciences administratives Ethnologie	Sciences de gestion Anthropologie des organisations
Travaux dominants	Hofstede (1980) Trompenaars et Hampdon- Turner (2004) Hall (1971) Usunier (1991, 1985) Lainé (2004) Adler (1991) Saba et Pucik (1997)	d'Iribarne (2002, 1989) Chevrier (2003)	Dupuis (2004) Bonnafous-Boucher (2005) Soussi et Côté (2006)

### Approche psychologique et GRH de la diversité culturelle

Au-delà du corpus du management interculturel, les terrains de recherche animés par la question de la diversité culturelle sont multiples et s'étendent à plusieurs autres disciplines. La psychologie du travail et des organisations est de celles qui poursuivent le questionnement mais avec ce souci particulier d'introduire le paramètre individuel dans la réflexion.

Dans l'approche psychologique, les préoccupations à l'égard de la diversité culturelle sont de différents ordres. Néanmoins, certaines lignes directrices se recoupent et motivent la plupart des écrits affiliés à ce champ disciplinaire. La notion d'intégration des individus au sein de leur environnement de travail, qu'elle soit professionnelle ou socio-organisationnelle, constitue un premier volet dans la compréhension du phénomène. On retrouve également l'examen des normes et des pratiques mises en place par les institutions pour répondre à cette main-d'œuvre culturellement diversifiée. Mais c'est au plan des retombées sur l'intégration sociale des individus et sur l'efficience organisationnelle que l'analyse s'arrête le plus souvent.

Il est difficile de proposer une classification pour rendre compte de l'ensemble des travaux qui s'inscrivent dans une démarche commune mais encore diffuse.

Celle que nous soumettons correspond à une catégorisation croisée<sup>19</sup> entre les

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Voir le Tableau II. La catégorisation des théories de l'approche psychologique.

objets d'étude et des niveaux d'analyse qui sont les niveaux macro (contexte social) et méso (contexte organisationnel).

Une première division de ces niveaux d'analyse se fait pour la psychologie des organisations, laquelle s'appuie sur deux modèles, à savoir le modèle instrumental institutionnel et le modèle instrumental organisationnel. La deuxième qui s'articule autour de l'intégration socio-organisationnelle et socio-professionnelle provient de la psychologie du travail. Enfin, nous ne pourrions dresser un portrait complet sans aborder la perspective GRH qui constitue un point de rencontre avec l'approche psychologique pour la transition de la théorie vers à la pratique.

# Section I. Perspective psychologique des organisations

À l'aube des années 1980, le constat récurrent d'un monde du travail qui se diversifie a donné naissance à de nombreuses théories sur la diversité et sa gestion dans le champ des études des organisations (Janssens et Steyaert, 2003). Janssens et Steyaert<sup>20</sup> (2003) tentent d'identifier les idées principales qui orientent l'ensemble de ces travaux et aboutissent à une catégorisation selon deux perspectives représentées par le modèle instrumental institutionnel et le modèle instrumental organisationnel. Poursuivant la logique des auteurs, nous

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Notons que les auteurs s'intéressent à la diversité en générale incluant ainsi d'autres caractéristiques comme l'âge, le genre, la religion, etc.

reprenons leur typologie pour l'élargir à d'autres thèses que celles déjà soumises sur la base de notre propre problématique.

#### 1. Le modèle instrumental institutionnel

Pour introduire le corpus d'études propre au modèle instrumental institutionnel, un bref survol de ses fondements théoriques à propos de l'éthique et de la morale sera exposé avant de décrire le contexte dans lequel il puise sa pertinence.

#### 1. 1. Les fondements théoriques

L'éthique du travail a été portée par une série d'interprétations au cours de l'histoire. Pic de la Mirandole avec son oeuvre *Sur la dignité de l'homme*, est dès la Renaissance le premier penseur moderne à voir en l'être humain la qualité d'*homo faber*, «l'homme qui se fabrique lui-même» (Sennett, 2000: 142), capable de création. C'est l'époque du stoïcisme pratique. Ce n'est que plus tard que s'exerce le glissement vers l'éthique du travail et les valeurs morales.

Pour mieux comprendre cette évolution, Sennett (2000) dresse un parallèle entre l'anthropologie religieuse et la nouvelle éthique du travail. Il reprend L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme de Max Weber et explique comment s'est sécularisé l'ascétisme protestant duquel le capitalisme a hérité

«l'autodiscipline et l'abnégation sous forme d'une propension à épargner plutôt qu'à dépenser [pour] accoucher d'un nouveau type de caractère : celui de l'homme entreprenant, qui s'emploie à prouver sa valeur morale à travers son travail» (Sennett, 2000: 147).

À l'image de celui «pris dans les rets de l'ascétisme séculier [...] l'homme entreprenant cherche à se justifier» (Sennett, 2000: 153). Et c'est ce besoin de justification de soi qui marque l'éthique contemporaine du travail, avec ceci de nouveau, qu'elle ne se fait plus dans une perspective individuelle mais collective.

### 1.2. Le contexte organisationnel

Des auteurs comme Lipovetsky (1992) et Brunel (2004) permettent la lecture de la récente tendance managériale qui redéfinit le rôle des organisations selon une logique de valeurs humaines, d'impératifs moraux et de quête de sens au travail. C'est l'apparition d'une «responsabilité sociale de l'entreprise» (Lipovetski, 1992). Comme si, à un besoin pressant de réagir à la crise du taylorisme, à la montée excessive de l'individualisme et à ses conséquences décriées ressurgissait une contre-tendance positiviste. Les analyses postmodernes entament une réflexion nouvelle sur des enjeux qui avaient été occultés jusqu'ici tels que l'affirmation d'idéaux philosophiques et moraux qui transcendent à la fois les individus (Brunel, 2004) et les organisations (Lipovetsky, 1992).

Cette quête se poursuit par le biais d'une invocation de l'éthique au-delà du seul caractère formel et légal. L'entreprise «en quête d'âme» va plus loin, elle soutient des causes nobles, elle s'autorégule sur des principes et des pratiques coïncidant avec des normes morales qui seraient plus exigeantes encore que le cadre juridique. L'apport d'une telle démarche apparaît dans la «radicalité, dans l'exhibition affichée de la rectitude morale: comme l'honnêteté ne se mesure pas, il faut monter aux extrêmes dans les signes et actions de bienveillance» (Lipovetsky, 1992). On ne se contente pas de réagir aux pressions de l'environnement, on adopte une réponse proactive permanente à l'égard de celui-ci. C'est ainsi que se construit l'identité de l'entreprise et l'idéal supérieur qu'elle tente de transmettre et de projeter.

Cette tendance portée par la morale et l'éthique correspond au moment où l'entreprise doit redorer son image. Aux cours des dernières décennies, de nombreux effets pervers souvent attribués au déferlement de la pensée néo-libérale qui doit, pour éviter la disqualification, se réconcilier les domaines privé et public par une meilleure redistribution des bénéfices. Du coup, il s'installe un nouveau rapport au temps : les problèmes écologiques ou la désindustrialisation amènent une préoccupation pour le long terme. L'horizon s'élargit avec une éthique de l'avenir qui promet alors de «privilégier le futur contre les tentations débridées du présent» (Lipovetsky, 1992 : 265).

Pour les individus, on assiste à une gestion de la main-d'œuvre qui tente de s'humaniser, notamment par l'abolition des rapports hiérarchiques hautement circonscrits (Brunel, 2004). On favorise ainsi des relations égalitaires avec des contacts plus étroits et personnalisés. L'intérêt n'est plus uniquement pour le salarié en tant que force de travail mais pour l'individu dans son intégrité sociale. Son épanouissement devient une préoccupation pour l'entreprise qui s'en préoccupe en termes de «développement personnel» et autres «formations d'actualisation du soi».

# 1.3. La morale et l'éthique en psychologie des organisations

Si nous nous permettons ce détour, c'est que la discussion autour de la morale et de l'éthique, telle qu'elle se traduit dans les sciences de la gestion, n'est pas totalement étrangère à celle qu'entretien la psychologie des organisations (Lowman, 2006) : la diversité culturelle est un sujet tout indiqué pour la mettre en lumière (Bryson et Hosken, 2005).

Même si la législation n'est pas toujours suffisante pour détecter les formes de préjudices plus subtiles<sup>21</sup>, bon nombre de principes légaux régissent actuellement la sphère du travail et de l'emploi afin d'assurer un environnement

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Par exemple, privilégier l'embauche de travailleurs possédant un bagage culturel similaire à celui de l'employeur mène à l'exclusion systématique de certains groupes d'individus (Bryson et Hosken, 2005).

professionnel sans discrimination ni iniquité sociales (Bryson et Hosken, 2005). La Loi sur l'équité en matière d'emploi (Commission canadienne des droits de la personne, 2001) et la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2001) sont des exemples notoires d'encadrement juridique permettant de prohiber les pratiques discriminatoires lors des processus de recrutement ou de sélection.

Au-delà des obligations du droit, le propre de la psychologie est de revaloriser la dimension humaine du travail. Il lui revient de repenser les orientations et les activités RH de manière à proposer une garantie d'éthique et d'intégrité aux travailleurs.

En ce qui a trait à la diversité culturelle plus spécifiquement, il s'agit d'accorder une attention particulière aux pratiques et aux politiques qui affectent les membres des groupes ethniques minoritaires. En plus d'essayer d'en saisir les effets, il s'agit de sensibiliser les entreprises aux différents biais culturels (Sue et Sue, 2003; American Psychology Association, 2002; Powell, 1994) et de fournir des stratégies d'ajustement pour une gestion des ressources humaines conçue pour mieux répondre aux aspirations de l'ensemble du personnel (Bryson et Hosken, 2005). Les travailleurs issus de la diversité culturelle ne reçoivent pas toujours la reconnaissance ou la possibilité de développer leur plein potentiel pour différentes raisons. Les plus souvent mentionnées sont le

phénomène du plafond de verre<sup>22</sup> (Maume, 2004), les différences salariales<sup>23</sup> (Swidinsky et Swidinsky, 2002; Mutoo, 2001; Hum et Simpson, 1999) et la ségrégation (Enchautegui-de-Jesús *et al.*, 2006).

Malgré cette volonté de veiller à l'intérêt des individus, nous constatons qu'en termes de pratiques, les intervenants en psychologie des organisations sont amenés à jouer un rôle auprès des individus mais aussi et surtout auprès de l'organisation. Cette dernière, en tant qu'employeur, peut les contraindre à faire des choix en faveur des objectifs de performance au détriment d'une véritable priorité accordée à l'éthique et à la morale dans les pratiques mises en place (Bryson et Hosken, 2005).

Il faut bien admettre que l'idéologie de performance, attribuée aux sciences de la gestion, domine encore au sein de l'entreprise et que la *business ethics* «repose sur la morale de l'intérêt bien compris : ce n'est pas la consécration de l'éthique qui caractérise notre époque, c'est son instrumentalisation utilitariste dans le monde des affaires» (Lipovetsky, 1992 : 257). En ce sens, l'entreprise ne quitte pas réellement la doctrine managériale traditionnelle dont l'objectif passe par la recherche de l'efficacité et de la rentabilité. La véritable rupture se

<sup>22</sup> Le plafond de verre constitue une barrière invisible qui empêche l'ascension professionnelle vers des niveaux supérieurs.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> En dépit d'un niveau de scolarité ordinairement plus élevé, les minorités ethniques sont désavantagées en matière d'emploi et de revenu.

fait dans le moyen stratégique utilisé qui, cette fois, passe par le recours ostentatoire aux valeurs humaines.

### 2. Le modèle instrumental organisationnel

Le modèle instrumental organisationnel se situe dans une perspective de la diversité culturelle qui vise la performance organisationnelle. Contrairement au courant précédent, l'intérêt de son étude n'est pas d'en vérifier ses impacts microsociaux sur les individus, mais bien d'en apprécier les coûts et les bénéfices pour l'organisation (Richard et Brown-Johnson, 2001; Barsade *et al.*, 2000; Gilbert, 2000).

À titre d'exemple, une large part de la recherche est consacrée à l'expérimentation des effets de la diversité culturelle sur les réactions affectives des individus comme la motivation ou l'engagement, et les processus sociaux comme la communication, la prise de décision (Jackson *et al.*, 2003), le conflit ou la résolution de problème (Janssens et Steyaert, 2003). Par ailleurs, puisqu'ils sont des éléments sous-jacents de la culture, les valeurs, les croyances, les attitudes et les cognitions des individus (Janssens et Steyaert, 2003; Barsade *et al.*, 2000; De Meuse et Hostager, 2001) forment des variables régulièrement étudiées pour rendre compte de ces situations.

Comme les résultats financiers sont probablement les faits tangibles les plus observables pour rendre compte de la performance, l'aspect économique est la plupart du temps évoqué pour aborder cette question et devient un paramètre fortement lié à celle-ci.

Étant donné que la présence de la diversité culturelle devient un enjeu important pour les entreprises et qu'elle peut agir de façon positive ou négative, on vise à en maximiser les avantages et à en diminuer les inconvénients (Janssens et Steyaert, 2003; Wise et Tschirhart, 2000). Pour ce faire, une panoplie d'approches pour la gestion de la diversité culturelle sont développées (Soutar, 2004; Richard et Brown-Jonhson, 2001; Wise et Tschirhart, 2000; Proulx 1998) tout comme la notion de compétence interculturelle qui en constitue habituellement une composante-clé.

Le modèle intégré de la gestion de la diversité présenté par Emploi-Québec et Mouvement québécois de la qualité (2005) est une illustration pertinente de la recherche appliquée dans ce domaine. Partant du principe que la gestion de la diversité culturelle constitue un levier important dans l'optimisation de la performance, selon eux, il importe d'en faire une priorité. Parmi les exemples soulevés pour rendre compte de cette nécessité, notons l'amélioration de la prestation de services à la clientèle, la conquête de nouveaux marchés de par l'accroissement des partenariats et des collaborations ainsi que l'apport d'une plus grande créativité et innovation dans les solutions trouvées au sein des

équipes multiculturelles (Emploi-Québec et Mouvement québécois de la qualité, 2005).

Pour formaliser l'engagement de l'entreprise face à la diversité culturelle et encourager la participation du personnel, les acteurs (Emploi-Québec et Mouvement québécois de la qualité, 2005) insistent sur la transversalité de celui-ci dans les structures verticale (dans tous les niveaux hiérarchiques y compris la haute direction) (The Conference Board of Canada, 2005; Thomas, 2004) et horizontale (à travers chacune des activités de l'entreprise) (Richard et Brown-Johnson) de l'organisation.

Une gestion harmonieuse de la diversité culturelle suppose aussi un effectif capable de composer avec les défis qu'elle pose. Pour cette raison, l'approche intégrée de la diversité culturelle, telle que suggérée, est associée à une gestion des compétences qui permet de profiter des expériences individuelles pour une maximisation du potentiel humain (Levy-Leboyer, 2005; Bryson et Hosken, 2005). À cet effet, le développement d'une compétence dite interculturelle<sup>24</sup> devient une dimension importante pour outiller les membres du personnel à s'insérer aisément dans un contexte d'hétérogénéité culturellé.

D'autres terminologies sont également employées telles que l'intelligence interculturelle (Emploi-Québec et Mouvement québécois de la qualité, 2005; Early et Mosakowski, 2004) ou l'intelligence des situations (Prime, 2001).

La compétence interculturelle peut se définir comme la disposition à décoder des situations interculturelles et à s'y ajuster (Bartel-Radic, 2002). Elle renvoie au savoir (ex : connaissances sur la culture), savoir-faire (ex : aptitudes à communiquer avec un interlocuteur d'une autre culture) et savoir-être (ex : attitudes absente de préjugés à l'égard d'une autre culture). Bartel-Radic (2002 : 4-5) la rattache à deux dimensions. La première correspond à «la connaissance de cette culture, de ses valeurs et des comportements adéquats ainsi que la capacité d'adaptation aux manières de faire préconisées par cette culture». La deuxième dimension, qui ne fait pas référence à une culture précise, correspond à l'interculturel de façon générale et est qualifiée de compétence multiculturelle.

Il n'existe pas de consensus concernant la définition de la compétence interculturelle qui reste à démontrer et à mieux fouiller sur le plan conceptuel comme dans la pratique. En effet, «si dans un certain nombre d'entreprises, l'intérêt de disposer d'une compétence interculturelle a bien été compris, l'intégration de cette compétence dans la stratégie est rare» (Bartel-Radic, 2002 : 7). Or, la compétence interculturelle comporte deux facettes qui sont le volet individuel et le volet organisationnel (Bryson et Hosken, 2005). Le premier suscite une grande attention, considérer l'organisation «comme un acteur à part entière ne présente qu'un faible intérêt [et constitue par la même occasion] le chaînon manquant entre la stratégie (préoccupée par les compétences organisationnelles et stratégiques) et la gestion des ressources

humaines (concernée par les compétences individuelles)» (Bartel-Radic, 2002 : 16-17). Enfin, un tel décalage fait entrave au bon rendement de la démarche d'où une perte de performance organisationnelle.

### Section II. Perspective psychologique du travail

Tout comme la psychologie des organisations, la psychologie du travail s'intéresse à l'individu au travail. Alors que la première aborde les conséquences reliées à la diversité culturelle, la deuxième se focalise davantage sur le contexte global qui mène à une main-d'œuvre diversifiée, et cela, à partir de paramètres comme l'immigration et la mondialisation.

### 1. Le modèle d'intégration socio-organisationnelle

Les études relatives au modèle d'intégration socio-professionnelle appartiennent, pour l'essentiel, à la sphère francophone de la psychologie pour laquelle l'approche de l'interculturel entre individu et travail privilégie particulièrement un souci d'intégration citoyenne (Tisserant, 2004). On retrouve, notamment, les travaux qui abordent la problématique des difficultés auxquelles se butent les immigrants dans les domaines du travail et de l'emploi (Tisserant, 2004).

Dans ce modèle, le concept de culture se définit comme une représentation socio-perceptive qui «correspond à l'ensemble des phénomènes associés à la perception des groupes culturels dans l'environnement social» (Tisserant, 2004). Le contact des cultures est au centre de l'analyse puisque c'est à travers celui-ci que l'individu se décrit et construit sont identité. En d'autres mots, c'est la perception du sujet par lui-même qui détermine son appartenance et sa relation aux groupes qui l'entourent. Pour mieux comprendre cette idée, il nous semble approprié de revenir sur une tradition explicative de l'identité issue de la psychanalyse.

La problématique soulevée rend compte ici de la dualité identitaire (Laing, 1971; Erikson, 1968; Lacan, 1949; Freud, 1920). Cette dernière «se traduit dans le rapport de l'individu- ou d'un groupe- à son environnement et, socialement parlant, à autrui, c'est-à-dire aux autres acteurs susceptibles de lui renvoyer son image. C'est, en d'autres termes, le rapport entre le regard de soi sur soi et le regard d'autrui sur soi (Soussi, 1998). Comme l'individu ne peut internaliser l'expérience d'autrui, il se sert de ses interactions pour connaître l'attribution identitaire qui lui est réservé et, de là, il peut entreprendre la formation de sa propre identité (Soussi, 1998).

Par conséquent, les notions de stéréotypes, de préjugés ou de discrimination sont fréquemment retenues dans les analyses car le concept de culture en situation de travail renvoie à l'inter-subjectivité des acteurs. Ceux-ci façonnent

leur environnement selon leur propre entendement cognitif, laissant la place à de multiples interprétations.

### 2. Le modèle d'intégration socio-professionnelle

L'internationalisation accélérée des entreprises a donné lieu à de profondes transformations dans l'organisation du travail notamment par une présence accrue de la diversité culturelle. Dans le champ des sciences sociales, ceci a contribué à l'approfondissement des études inter-culturelles<sup>25</sup> qui, selon Tisserant (2004), correspondent à trois axes : 1) l'influence de la culture sur l'organisation et le management; 2) l'influence de la culture sur le rapport de l'individu au travail; 3) et les méthodologies de recherche et d'intervention en psychologie inter-culturelle du travail.

Les études anglo-saxonnes, pour leur part, s'inscrivent dans cette démarche fortement associée au développement économique de la mondialisation. Les travaux, tournés vers une intégration communautaire, y proposent surtout des études comparatives ou monoculturelles. Ils coïncident avec une vision

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Tisserant (2004) fait une distinction entre interculturel et inter-culturel. La première forme d'écriture renvoie au contexte d'une rencontre. Ainsi, «l'approche interculturelle se distingue de l'approche culturelle comparative ou encore monoculturelle qui renvoient, dans le premier cas à la comparaison de phénomènes culturels et dans le second à des situations relevant d'une seule culture» (Tisserant, 2004). Par ailleurs, l'inter-culturel concerne l'ensemble des études dans le domaine et correspond au terme cross-cultural de la langue anglaise. En d'autres termes, l'approche inter-culturelle comprend les analyses interculturelles, culturelles comparatives et monoculturelles.

anthropologique de la culture d'où «une approche culturelle fondée sur la recherche des différences et des spécificités nationales» (Tisserant, 2004).

Pour cette raison, les recherches qui s'intéressent aux impacts de la culture sur l'organisation, le management ou le rapport au travail tentent soit d'«isoler des types d'organisations en fonction de leur singularité nationale» (Tisserant, 2004)<sup>26</sup> soit de cerner les particularités nationales par le style managérial adopté pour soulever «le problème de leur efficacité en situation d'hétérogénéité culturelle» (Tisserant, 2004)<sup>27</sup>.

Dans leur ensemble, les travaux de ce modèle s'inscrivent peu ou prou dans le modèle des références nationales ou des références sociétales. Cela, selon que les fonctions GRH au centre de ces travaux relèvent des contextes anglo-saxon ou européen. Quoi qu'il en soit ces études ont une préoccupation commune centrale : leur volonté de construire des appareillages techniques et des outils valides et/ou prédictifs à destination des gestionnaires de ressources humaines. Nous ne creuserons pas plus loin la description de ce modèle pour deux raisons. Premièrement, les modèles des références nationales et sociétales ont largement été traités plus haut. Deuxièmement, l'étude de cas de cette recherche traite d'une organisation dont les préoccupations RH se sont délibérément éloignées de ces appareillages en raison du fait que ces derniers sont

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Voir le modèle des références sociétales.

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Voir le modèle des références nationales.

essentiellement tournés vers le volet exogène : celui des personnels cadres et techniques en situation d'expatriation.

### Section III. Perspective instrumentaliste de la GRH

Les bases fondamentales à l'existence d'une gestion des ressources humaines résident dans les «capacités du personnel à faire vivre l'entreprise, à assurer son bon fonctionnement et son développement tout en créant de la valeur» (Weiss, 2005 :55). Les défis sont nombreux et imposent une révision des actions appropriées en matière de recrutement, de développement de compétences, d'évaluation et de gestion (Weiss, 2005 :117; Bourgault *et al.*, 2003).

Les transformations liées à la mondialisation, en plus d'une réorganisation du travail, conduisent également à de nouvelles structures internes au sein de l'entreprise. Les pressions concurrentielles forcent la mise en œuvre de stratégies toujours plus complexes pour le développement de l'entreprise. Deux axes sont considérés comme essentiels pour la réussite de l'entreprise : «d'une part, la pertinence de décisions stratégiques liées elles-mêmes au choix des dirigeants et à la composition de leur équipes; d'autres part, un ensemble de facteurs-clés qui concourent au niveau et à la qualité des résultats du travail» (Weiss, 2005 : 92).

Dans ce virage, la GRH est rapidement identifiée comme un atout stratégique pour coordonner, implanter, voire anticiper les mesures nécessaires au maintien de la pérennité et de l'efficacité de l'organisation (Weiss, 2005; Richard et Brown-Johnson, 2001). Parmi les avantages concurrentiels les plus envisagés pour résister à la forte compétition, notons la capacité d'attirer, de développer et de conserver un personnel apte à composer avec l'incertitude des changements annoncés. Pour y arriver, la gestion axée sur les compétences est une avenue de plus en plus envisagée. Tandis que la méthode traditionnelle reliée à la qualification par le poste soulève de nombreuses critiques à cause, entre autres, du caractère incomplet des critères choisis pour décrire les qualifications nécessaires (Weiss, 2005), l'avènement des référentiels de compétence promet de sortir de l'ombre les comportements-types capables de remplir les exigences requises par la fonction et non plus seulement pour la fonction.

Les raisons qui suscitent l'implantation d'une gestion des compétences est qu'elle permet de munir l'entreprise d'un capital humain en mesure de prévoir les transformations du travail et de lever les obstacles qui en découlent (Weiss, 2005; Bourgault *et al.*, 2003; Bartel-Radic, 2002). Par ailleurs, une gestion basée sur les compétences prédit généralement de meilleurs résultats par l'optimisation et une coordination des différentes fonctions relevant de la GRH (Weiss, 2005).

Toutefois, même si le concept de compétence s'est de plus en plus affirmé au cours des dernières années pour les motifs que nous venons d'énumérer, sa pleine compréhension ne suscite pas l'unanimité et sa mise en pratique encore moins. Une gestion axée sur les compétences suppose aussi d'être en mesure d'identifier les compétences qui répondent aux besoins de l'entreprise, de les évaluer, de les développer et de les transmettre. Or, les définitions, les moyens utilisés et les applications varient d'une entreprise à l'autre, d'un auteur à l'autre (Foucher *et al.*, 2003). Dans la multitude de propositions avancées, il devient difficile de déterminer les modalités de déploiement pour une véritable plus-value de la démarche.

L'approche GRH épouse globalement les mêmes lignes de rupture que le management interculturel. Il y a une convergence certaine entre ces deux corpus qui se consacrent à l'étude de la diversité culturelle au travail, notamment dans les études comparatives qu'ils proposent.

Cependant, les problèmes<sup>28</sup> d'ordre théorique (par exemple, la définition de la culture) et méthodologique (par exemple, la difficulté à généraliser les outils de mesure compte tenu des biais culturels qu'ils comportent) restent les mêmes. Plusieurs concepts sont construits à partir de résultats acquis dans un contexte culturel bien délimité. Leur application dans un contexte autre que celui auquel ils étaient destinés suscite une part de questionnements (Levy-Leboyer, 2005) et

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup>Se référer aux problèmes identifiés dans le corpus du management interculturel.

la gestion des compétences n'y fait pas exception. Si une compétence professionnelle s'extériorise dans la mise en œuvre d'une action en situation de travail, l'interprétation culturelle qui en est faite peut constituer un risque pour tous ceux qui ne sont pas en mesure d'intégrer leurs compétences dans un système prédéterminé.

La définition d'une compétence peut varier selon le bagage culturel et en ce sens les compétences des travailleurs issus de la diversité culturelle peuvent ne pas être reconnues ou traduites à juste titre. Les comportements adéquats à adopter sont souvent guidés par une construction sociale propre à l'individu. Ainsi, le leadership pour un gestionnaire asiatique versus un gestionnaire américain peut se manifester de façons tout à fait différentes.

Paradoxalement, la gestion des compétences offre «les bases d'une négociation individuelle beaucoup plus facile qu'avec la qualification qui supposait un référentiel précis de savoirs attestés par des diplômes» (Aubret *et al.*, 2002 : 27) mais laisse place à un jugement subjectif qui ne tient pas toujours compte du paramètre culturel.

Tableau II. La catégorisation des théories de l'approche psychologique

#### **PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS**

Niveau macro

#### Modèle instrumental institutionnel

- Contexte social
- Modes de régulation
- Sujets traités : ségrégation, plafond de verre, discrimination, iniquités sociale et salariales, reconnaissance des acquis, accès à l'emploi, etc.

Niveau meso

### Modèle instrumental organisationnel

- Contexte organisationnel
- Effets de la diversité culturelle sur les résultats organisationnels
- Sujets traités : motivation, satisfaction, équipes, conflit, résolution de problème, cohésion, valeurs, croyances, gestion des compétences, etc.

Niveau macro

Modèle d'intégration socioorganisationnelle (sphère francophone)

Vision socio-perceptive

PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

Niveau meso

Modèle d'intégration socioprofessionnelle (sphère anglophone)

Recherche appliquée

Rapport de l'individu envers le travail

Influence de la culture sur l'organisation et le management

### Résultats théoriques et apport au management interculturel

Suite aux trois modélisations présentées dans l'approche managériale, sociologique et anthropologique, nous avons pu dégager leurs contributions théoriques et empiriques mais également les limites qui s'imposent.

Tout d'abord, dans le modèle des références nationales, Edward T. Hall, compte tenu du contexte des États-Unis des années 1960 jusqu'aux années 1980 dans lequel il était plongé a le mérite d'avoir milité contre l'idéologie populaire de l'universalité des façons de communiquer. Il a réussi à démontrer, par plusieurs exemples, l'importance que joue la culture dans les conduites individuelles.

Il demeure que son corpus théorique comporte des propositions contradictoires notamment au niveau de sa définition déterministe de la culture. En effet, alors qu'il maintient l'hypothèse que l'individu est si emprisonné par sa propre culture qu'il ne peut être contrôlé de l'extérieur, il soutient dans *La danse de la vie* (1984) que les Japonais sont polychrones lorsqu'ils travaillent entre eux mais monochrones dans leurs relations avec les Occidentaux. Comment pouvonsnous être conditionnés par notre culture qui constitue l'essence de ce que nous sommes et en même temps s'approprier aisément un autre système temporel opposé dans certaines situations? Ce faisant, nous ne pouvons définir la notion de culture comme une manière habituelle d'agir pour expliquer et comprendre toute la diversité des comportements individuels. Hall (1984) conclut donc que

chaque culture fonctionne à la fois sur des modes polychrones et monochrones mais ceux-ci s'exercent différemment selon les circonstances et les contextes.

Même s'il affirme un tel constat, il est parfois difficile pour le lecteur de saisir cette nuance dans l'illustration des cas présentés. Aussi, l'idée d'une unité culturelle pour exprimer le caractère commun semble avoir été écartée dans les travaux de Hall (1984). Cette omission soulève des interrogations, entre autres, lorsqu'il affirme qu'«à un niveau préconscient, la monochronie est masculine, et la polychronie, féminine» (Hall, 1984: 66). Devons-nous supposer qu'il y a une culture différente pour les hommes et les femmes d'une même nation? Il est manifeste que le cadre théorique de Hall (1984) comporte certaines faiblesses et gagnerait à y apporter quelques précisions.

Pour sa part, le modèle d'analyse comparée des particularités nationales de Hofstede (1980) cherche à mettre en évidence une relativité des pratiques managériales selon les contextes culturels. Ces recherches, sans doute des plus importantes, ont eu un impact tangible pour la suite des travaux portant sur le management interculturel. Bien qu'il permette une généralisation des cultures, son analyse est plutôt superficielle.

Des limites peuvent être identifiées au niveau de la méthodologie. En dépit du travail colossal de Hofstede (1980), les résultats obtenus sont des données quantitatives très spécifiques qui n'ont couvert qu'une seule multinationale, et

pour ainsi dire, un seul groupe de travailleurs liés au domaine de l'informatique. Il est donc difficile de transposer ces résultats à d'autres milieux que celui étudié. Un autre problème méthodologique majeur dans la catégorisation des cultures nationales de Hofstede (1980) consiste à départager ce qui se rapporte aux aspects individuels ou qui sous-tendent des éléments pouvant appartenir à un autre contexte culturel tel que la culture liée à un type de profession. Il se peut que ces aspects se coordonnent en partie avec la culture nationale mais pas en totalité.

De plus, les questionnaires utilisés, dans le cadre de l'enquête *IBM*, ont été construits à partir des référents culturels de l'auteur, ce qui suggère des biais dans l'interprétation des réponses qui ont été fournies. Il en est de même pour la terminologie des dimensions universelles utilisée qui ne décrit pas forcément une même réalité pour chacun des pays. Il ressort donc que les moyens pour recueillir et analyser les données sont teintés par la culture de l'auteur et rend difficile l'intégration éventuelle des différences culturelles au sein des pratiques de management, et cela dans tous les contextes nationaux.

Le modèle de Trompenaars et Hampdon-Turner (2004) est en continuité avec celui de Hofstede (1980) mais il propose de nouvelles dimensions. Les auteurs postulent l'existence de six dimensions universelles. Celles-ci contiennent chacune deux perspectives opposées qui correspondent à des réponses pour

solutionner des problèmes auxquels sont confrontées chacune des cultures. C'est dans ces réponses que se trouve le caractère particulier d'une culture.

Cette conception universelle de la culture nous apparaît peu nuancée et occulte complètement la diversité culturelle vue selon des bases anthropologiques. Par ailleurs, leur modèle d'analyse est facile à opérationnaliser pour les entreprises. Ce modèle se rapproche de la mentalité anglo-saxonne qui prône «the one best way» avec des modèles de gestion appliqués.

En somme, le modèle des références nationales se caractérise par sa manière instrumentale de traiter la diversité culturelle. En même temps qu'il fournit des repères pragmatiques pour la gestion de l'interculturel, le cadre théorique manque parfois de cohérence et comporte certaines faiblesses.

Le modèle des références sociétales, qui s'appuie sur les travaux de d'Iribarne (2002, 1989) et de ses collègues du *CRNS* (*Centre national de la recherche scientifique*), tente de mettre en lumière ce que les cultures ont de récurrent et qui se manifeste dans les attitudes au travail, les stratégies politiques et dans le fonctionnement des organisations. Tout comme le modèle des références nationales, il y a une volonté de normaliser et d'uniformiser les pratiques de management pour atteindre la performance organisationnelle.

Il se démarque sur le plan méthodologique par une démarche qualitative qui vise des échantillons plus restreints dans des entreprises différentes au lieu de procéder à la passation de milliers des questionnaires chez des travailleurs d'une même organisation. Cette méthode d'étude de cas permet une justification plus pointue des mécanismes organisationnels.

Ce n'est pas la logique universelle comme dans le premier modèle qui intéresse d'Iribarne (2002, 1989) mais bien une logique locale permanente qui s'exprime par les pratiques de gestion et le fonctionnement global d'une société. D'ailleurs, d'Iribarne (2002, 1989) accorde une telle importance à cette logique ancrée dans l'histoire, qu'il donne l'impression que les cultures nationales sont monolithiques, ce qui lui vaudra quelques critiques en ce sens (Dupuis, 2004; Mutabazi *et al.*, 1994). Notons, que cette conception de la culture le porte à négliger certains paramètres externes dont l'influence de la culture d'entreprise et de l'apprentissage culturel qui s'y réalise au sein de celle-ci<sup>29</sup> ainsi que les modes de régulation qui gouvernent un pays.

Comme le montre Dupuis (2004), le cadre théorique de d'Iribarne (2002, 1989) contient des incohérences et une hétérogénéité dans l'analyse qui rendent difficile sa généralisation. De plus, son raisonnement nous semble peu applicable compte tenu que l'étude de toute l'histoire d'un pays pour comprendre les liens qui existent avec le fonctionnement des entreprises

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Voir les travaux de Sainsaulieu (1988) à ce sujet.

demande la contribution de plusieurs experts, et par conséquent, un temps considérable à la réalisation d'une typologie des cultures.

Les critiques que Dupuis (2004) adresse à la thèse de d'Iribarne (2002, 1989) soulèvent plusieurs insuffisances qui nous semblent justes, entre autres, en ce qui a trait au manque de constance terminologique, aux ambiguïtés que pose son cadre théorique et qui le plonge dans un cul de sac face à l'élaboration d'une typologie des cultures.

La notion de valeur telle qu'il la conçoit ne fait pas l'unanimité dans la mesure où elle renvoie à un concept d'universalité qui est encore controversé. À cet effet, quels critères nous permettent de déterminer qu'une valeur est universelle? Ceci dit, les solutions proposées par Dupuis (2004) sont en partie porteuses de réponses pour notre question de recherche notamment sur la nécessité d'une typologie des cultures qui repose sur des fondements anthropologiques bien qu'il n'en propose pas. Cependant, nous nous interrogeons de la capacité explicative d'une telle typologie quant à l'intégration de la diversité culturelle au travail car il y a des facteurs externes, comme le cadre légal, qui régulent le système organisationnel bien au-delà de la seule notion de culture nationale.

Dans chacun des modèles, nous pouvons entrevoir une mutation du management interculturel lié, entre autres, aux différents changements sociaux, économiques et technologiques. Toutefois, malgré un désir d'évoluer en fonction de ces enjeux dans la pratique, nous constatons qu'il n'y a pas de véritable progression théorique en ce sens. Tant que l'objectif visé par la gestion de la diversité culturelle restera un désir de performance pour les organisations, l'écart entre l'application et la théorie se creusera. Ainsi, il semble que l'expansion des entreprises s'est internationalisée plus rapidement que les recherches en management interculturel.

L'idéologie de performance, propre aux sciences de la gestion domine les autres champs disciplinaires d'où un intérêt économique bien compris : ce n'est pas une consécration d'égalité ou d'intégration qui définit les organisations mais l'utilisation utilitariste de la diversité culturelle à des fins d'accomplissement organisationnel. En ce sens, la psychologie du travail et des organisations devient en quelque sorte au service de la logique managériale traditionnelle dont l'objectif passe par la recherche de l'efficacité et de la rentabilité.

Même si la psychologie du travail et des organisations s'appuie sur des concepts comme la motivation, la satisfaction, les groupes de travail ou le recrutement qui appellent à traiter de notions à valeur humaine et individuelle, le développement de la discipline est encore intimement lié aux préoccupations actuelles des organisations. C'est lors de dysfonctionnements au sein de celles-ci qu'une réflexion s'amorce (Weiss, 205). Or, cette façon ponctuelle de réagir aux éléments de contexte ne n'insère pas dans une vision proactive qui puisse

participer à une gestion de la diversité culturelle en dehors de la seule recherche de résultats quantifiables à court terme. Tant que l'objectif visé par la gestion de la diversité culturelle restera un désir de performance, le fossé entre l'application et la théorie se creusera.

Bien que les modèles présentés soient dominants, aucun d'entre eux ne conclut à la nécessité d'introduire des nouvelles pratiques d'intégration de la diversité culturelle formalisées au sein des ressources humaines des entreprises. La «gestion interculturelle» reste une préoccupation définie en termes de gains de productivité. Dans ces modèles les pratiques relèvent, de façon diffuse, de différentes fonctions organisationnelles, mais sans volonté récursive de les intégrer comme prérogative *ad hoc* de la fonction RH. C'est l'exclusion de l'individu au profit de la décision organisationnelle alors même qu'il est perçu comme porteur d'identité singulière.

Une adéquation des référentiels culturels avec l'organisation est parfois soulevée mais seulement au niveau de certains secteurs de l'organisation du travail, comme les programmes de gestion de la qualité notamment, et non dans un projet RH intégrateur sur les plans professionnel et social.

S'il y a un intérêt pour des pratiques qui tiennent compte des cultures nationales, il ne manifeste aucune préoccupation socialement innovante en matière de diversité culturelle. L'interrogation demeure dans la mesure où l'on

ne dispose que d'études éclatées sans véritable définition de la culture ni démarche empirique permettant de tirer des résultats concluants.

À travers la critique adressée à d'Iribarne (1998, 1989), Dupuis (2004) souligne l'importance de tenir compte de l'individu dans l'espace de travail mais l'idée n'est pas poussée davantage. La question de la prise en charge de la diversité culturelle reste donc entière et peut susciter des tentatives d'innovations sociales dans les entreprises qui vivent cette réalité au quotidien et pour laquelle il n'existe pas d'appareillage théorique ni de données appropriées.

## DEUXIÈME PARTIE. MODE OPÉRATOIRE, ESPACE D'OBSERVATION, MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Chapitre troisième. Méthodologie de l'enquête

#### Introduction

Ce chapitre est consacré au mode opératoire, à la méthodologie générale et à la présentation des techniques d'enquête ainsi que leur pertinence face à l'objet principal de notre recherche. Nous aborderons aussi le mode d'échantillonnage et comment nous sommes arrivés aux différents niveaux de représentativité étudiés.

La question principale de cette recherche, de par sa nature, mobilise une approche qualitative. Nous cherchons à identifier les conséquences de cette gestion sur l'intégration professionnelle des travailleurs issus de la diversité culturelle et, comme nous le verrons dans le mode opératoire, ce concept ne peut être apprécié que par des paramètres qualitatifs. Pour cette raison, nous avons privilégié des moyens d'enquête propres à cette perspective méthodologique tels que l'entretien individuel semi-dirigé, l'observation directe et parfois participante et la consultation de sources documentaires.

Filiod et Welzer-Lang (1993) affirment que les données quantitatives telles les statistiques, ne peuvent traduire toute la dynamique psychosociale d'un sujet

aussi complexe que les rapports associés à la diversité culturelle. De fait, en se tournant vers des techniques d'enquête permettant la cueillette de données qualitatives avec une certaine marge de manœuvre dans les réponses des participants, il est possible d'orienter le contenu de la recherche vers «la manière de penser des sujets plutôt que de se projeter dans leur esprit à partir de catégories préconçues» (Filiod et Welzer-Lang, 1993: 344).

Ceci dit, même si nous nous inscrivons dans une démarche qualitative, nous avons eu recours à des données quantitatives lorsque celles-ci pouvaient être mises à profit par l'enquête à titre de complément. Bien que les données qualitatives répondent mieux aux préoccupations et à la finalité de notre travail de recherche, la collecte de données quantitatives s'est avérée enrichissante, notamment pour valider certaines informations. Nous avons donc favorisé un usage équilibré de ces deux types de données dans la mesure où elles fournissaient des éléments explicatifs qui permettaient de mieux cerner notre objet d'étude.

Enfin, dans le cadre de notre recherche, l'étude de cas s'est avérée appropriée pour tenter d'expliquer de quelle manière le mode de gestion de la diversité culturelle utilisé (formalisée ou non) affecte l'intégration sociale et professionnelle des individus. Cette démarche s'associe davantage à une logique inductive bien qu'elle n'occulte pas complètement certaines caractéristiques d'une logique déductive (Turgeon, 1999). Le but de cette démarche est d'établir

une interaction directe avec les acteurs (Filiod et Welzer-Lang, 1993) par une immersion dans l'environnement du travail (Turgeon, 1999). En procédant ainsi, nous étions à même de saisir le sens donné à la réalité organisationnelle et de recueillir les données nécessaires à notre recherche.

### Section I. Mode opératoire

La stratégie d'enquête envisagée se construit en fonction de notre modèle d'analyse dont le volet empirique se traduit sous la forme de la question à savoir quelles sont les pratiques organisationnelles en matière de gestion et d'intégration de la diversité culturelle. Aux termes de cette question, nous identifions six dimensions à approfondir : 1) les enjeux et les défis organisationnels reliés à la diversité culturelle ; 2) les pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle ; 3) les pratiques informelles de gestion de la diversité culturelle ; 4) la gestion du conflit ; 5) les pratiques religieuses et 6) les relations du travail.

## 1. Les pratiques de gestion et d'intégration de la diversité culturelle : dimensions et indicateurs

Le problème à l'étude suppose une série d'interrogations sur les enjeux qui entourent la présence de la diversité culturelle et qui en orientent, par la même occasion, les pratiques de gestion et d'intégration.

# 1.1. Dimension 1 : Les enjeux et les défis organisationnels reliés à la diversité culturelle

Le recours à cette première dimension nous semble indispensable : c'est par le biais de cette dimension qu'il est possible d'identifier la structure hiérarchique générale de l'entreprise mais aussi celle de chacune des divisions. Qui plus est, elle se veut une nécessité pour être renseigné sur la répartition de la diversité culturelle dans l'entreprise mais également sur l'étendue de ses répercussions. Les données sur l'organisation nous apparaissent essentielles pour atteindre une pleine compréhension de la dynamique organisationnelle liées aux pratiques de gestion et d'intégration de la diversité culturelle.

# 1.2. Dimension 2 : Les pratiques formelles de gestion et d'intégration de la diversité culturelle

Il s'agit ici d'identifier les pratiques de gestion de la diversité culturelle qui sont institutionnalisées au sein de l'entreprise. À travers cette dimension, nous cherchons à reconnaître ces pratiques et à préciser dans quelle mesure elles constituent des stratégies organisationnelles cohérentes visant à répondre aux enjeux et aux défis qui se posent en matière de diversité culturelle. Nous tentons donc de savoir si elles relèvent d'initiatives RH propres à l'entreprise ou, si au contraire, elles se formalisent afin de répondre à des contraintes institutionnelles qui découlent d'un choix stratégique. Par ailleurs, il nous importe de savoir si elles s'accordent avec des considérations de performance telle une meilleure intégration de la diversité culturelle en termes de fonctions

ou de qualifications des travailleurs, si elles répondent à des préoccupations de gestion du conflit ou si elles supportent davantage l'idée d'une meilleure intégration professionnelle du personnel en place. Enfin, nous voulons connaître la vocation de ces pratiques : sont-elles transversales, c'est-à-dire couvrent-elles l'ensemble des fonctions et des espaces de travail ou sont-elles ciblées vers des espaces spécifiques identifiés par certains paramètres (ex : main-d'œuvre hautement qualifiée, taux de présence élevé dans des secteurs d'activité précis, intégration technologique faisant appel à une main-d'œuvre particulièrement touchée par la diversité culturelle)?

# 1.3. Dimension 3 : Les pratiques informelles de gestion et d'intégration de la diversité culturelle

Sachant que depuis quelques années la présence de la diversité culturelle au sein des organisations s'est développée plus vite que les pratiques de gestion visant sa prise en charge, cette dimension permet d'identifier les outils et les façons de faire qui ne sont pas formalisées mais qui permettent néanmoins de prendre en compte cette nouvelle réalité d'un personnel hétérogène. En premier lieu, nous vérifions s'il y a des indications ou des politiques générales qui guident la gestion de la diversité culturelle. Nous voulons ainsi valider si les pratiques mises en place sont suscitées par une orientation managériale particulière en dépit du fait qu'elles ne sont pas institutionnalisées. Si tel est le cas, nous examinons de quelle manière ces pratiques se matérialisent. Dans le cas contraire, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit strictement de pratiques relevant

d'initiatives individuelles des gestionnaires, nous tentons d'approfondir sous quels processus (ex : improvisation, cas par cas, etc.) ces pratiques se sont concrétisées. En d'autres termes, l'objectif poursuivi par cette dimension est de discerner sous quelles formes et à quelles occasions se sont manifestées ces actions. Enfin, il nous apparaît également pertinent de savoir si derrière ces pratiques se cache une motivation, ou du moins un souci, reliée à la gestion du travail de la diversité culturelle, d'une part dans un volet collectif, et d'autre part, dans un volet individuel.

### 1.4. Dimension 4: La gestion du conflit

Il s'agit, par cette dimension, de constater la nature et la prévalence des conflits reliés au contexte de la diversité culturelle. Nous voulons donc prendre connaissance de la forme des conflits mais aussi de leur intensité, de leur durée et de leur volume. Nous voulons aussi identifier les stratégies adoptées pour la gestion et la résolution de ces conflits s'il y a lieu.

### 1.5. Dimension 5 : Les pratiques religieuses

Cette dimension vise à cerner les pratiques tant formelles qu'informelles de la gestion des pratiques religieuses, qui constituent une composante importante de la diversité culturelle et des différentes mesures organisationnelles qu'elles peuvent susciter. Nous allons ainsi chercher à identifier les revendications

religieuses qui ont été soumises, et surtout, les dispositions prises pour répondre à ces requêtes.

### 1.6. Dimension 6: Les relations du travail

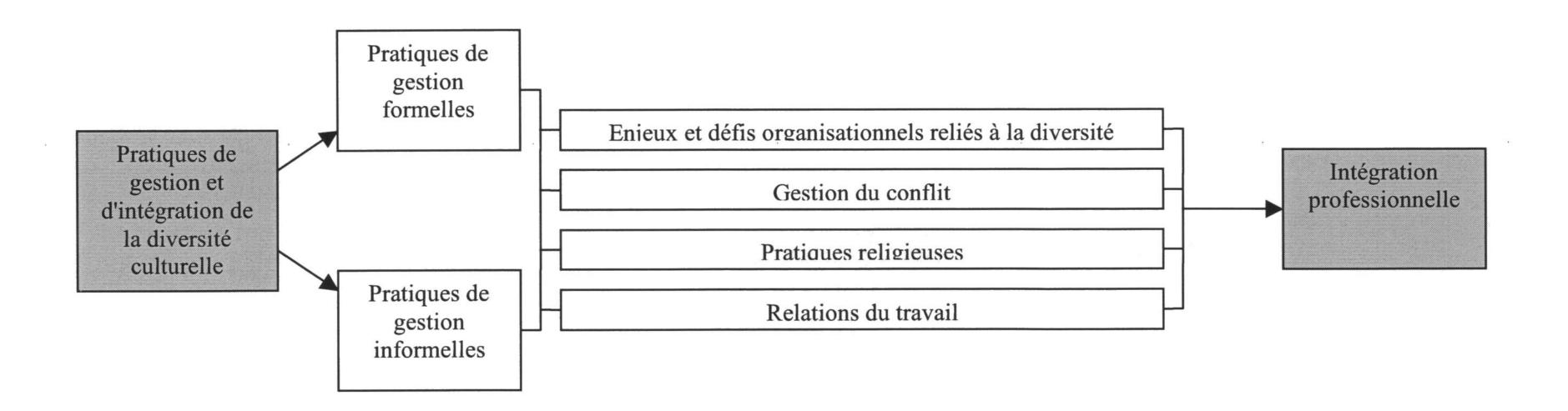
La dimension des relations de travail consiste principalement à vérifier s'il y a eu des conflits relatifs à la diversité culturelle dans l'organisation, comment ils se sont manifestés et qu'elle en a été leur nature. C'est à travers cette dimension que nous allons, entre autres, approcher les différentes instances syndicales de l'entreprise pour connaître leur perception quant aux enjeux et aux défis organisationnels posés par la diversité culturelle.

Tableau III. Le mode opératoire du concept des pratiques de gestion et d'intégration de la diversité culturelle

Dimensions	Composantes	Indicateurs
Enjeux et défis organisationnels reliés à la diversité culturelle	Présence de la diversité culturelle	2.1.1. / 2.1.1.1. / 2.1.2. / 2.1.2.1. / 2.1.3. / 2.1.4.
	Gestion organisationnelle de la diversité culturelle	2.2.1. / 2.2.2. / 2.2.2.1. / 2.2.3.
	Perception face au changement	3.1.1. / 3.1.2. / 3.1.3. / 3.1.4. / 3.1.4.1.
	État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme	3.4.8. / 3.4.9. / 3.4.10.
	Technologie	3.4.11.
	Autochtones	3.4.12.
Pratiques formelles		3.2.1. / 3.2.2. / 3.2.2.1. / 3.2.2.1.1. / 3.2.2.1.2. / 3.2.3. / 3.3.3.
Pratiques informelles		3.2.4. / 3.2.4.1. / 3.2.4.2. / 3.2.4.3. / 3.2.5. / 3.3.3.
Gestion du conflit		3.4.4. / 3.4.4.1. / 3.4.4.1.1. / 3.4.4.1.2. / 3.4.4.1.3. / 3.4.5. / 3.4.6. / 3.4.7.
Pratiques religieuses		3.4.1. / 3.4.2. / 3.4.3.
Relations du travail		4.1. / 4.1.1. / 4.1.2.

Remarques : Les dimensions pratiques formelles et informelles sont transversales à chacune des dimensions. Chaque indicateur renvoie à une question de la grille d'entretien présentée en Annexe I.

Tableau IV. Le modèle d'analyse



Les variables examinées dans le cadre de cette recherche sont étudiées à partir des concepts identifiés par les cases ombragées.

### Section II. Stratégie d'enquête et mode d'échantillonnage

L'enquête de terrain que nous avons menée s'est déroulée sur une période de sept mois débutant en janvier pour se terminer en juillet 2006. Par ailleurs, notre insertion à titre d'employée dans l'organisation a été utile pour rassembler les conditions nécessaires à la réalisation de notre projet. D'une part, parce l'assurance que nous pouvions donner de ne pas affecter le bon fonctionnement des activités nous a laissé la latitude d'élaborer la démarche méthodologique qui se prêtait le mieux à notre recherche sans avoir à négocier les paramètres que nous nous étions fixés. D'autre part, les relations personnelles entretenues dans l'organisation depuis quelques années ont favorisé le soutien en ressources humaines et documentaires qui aurait pu être difficiles sans ces collaborations.

### 1. Les conditions d'enquête sur le terrain

Dans ce travail de recherche, nous avons privilégié l'étude de cas dont l'objectif est d'observer une partie de l'ensemble des activités d'une organisation (Abravanel et Bédard, 1986). À partir de cette observation, nous pouvons traduire une variété d'informations concernant les politiques et les pratiques en matière de diversité culturelle. Cette façon de faire permet une meilleure compréhension des conditions et du fonctionnement propres à l'organisation.

Notre appareillage méthodologique a été construit en fonction de la population ciblée. Nous nous sommes surtout adressés à ceux qui étaient en mesure de pratiquer une gestion de la diversité culturelle, ou du moins, qui en connaissaient la mise en oeuvre. Nous avons donc principalement choisi des gestionnaires et des conseillers RH en raison de leur sensibilité particulière à traiter avec la diversité culturelle au quotidien. En effet, ces individus jouent un rôle primordial dans l'implantation des pratiques et dans leur application. Ils agissent le plus souvent comme les initiateurs de nouvelles pratiques de gestion. Ils sont à même d'en concevoir la portée ainsi que les effets directs et indirects sur les travailleurs mais aussi sur les différentes activités de l'organisation. Néanmoins, nous avons également cherché à obtenir une vision globale des conséquences des politiques et des pratiques en matière de diversité culturelle. Par conséquent, nous avons considéré les perceptions qui peuvent subsister à différents niveaux de représentativité. L'écart ainsi obtenu entre le contexte réel de l'entreprise et l'impression subjective des répondants a permis d'approfondir l'analyse vers une explication plus complète de certains phénomènes organisationnels.

Les conditions dans lesquelles s'est déroulée l'enquête sur le terrain ont été d'autant plus intéressantes que notre recherche a été réalisée au moment même où l'entreprise mettait sur pied un projet sur la diversité culturelle. Nous avons pu assister aux différentes étapes de son déploiement et constater l'évolution de sa mise en place. De plus, la constitution de notre échantillon en a été facilitée

car l'entreprise avait déjà ciblé des individus ayant un intérêt pour la question de la diversité culturelle et, par le fait même, à notre projet de recherche. Nous avons ainsi pu avoir accès à bon nombre de secteurs d'activité et à des gens occupant divers niveaux hiérarchiques même si tous les espaces de représentativité n'ont pu être couverts par des entretiens individuels. Nous avons tout de même pallié cette lacune en tant qu'observateur qui a travaillé au sein de différents secteurs d'activité de l'entreprise ce qui a permis de nous introduire dans des milieux professionnels auxquels un observateur extérieur n'aurait pu avoir accès. C'est d'ailleurs dans ce contexte que l'observation directe a été particulièrement utile et salutaire.

En effet, à l'instar de l'observateur, étranger au terrain d'étude, qui se voit dans l'obligation de respecter des contraintes de temps et d'espace, nous avons eu une certaine flexibilité de revoir, auprès des individus, des informations fournies lors d'échanges informels en plus d'avoir pu pénétrer certains milieux qui nous auraient été restreints autrement (Soussi, 1998). D'ailleurs, l'opportunité même de faire une étude au sein de cette entreprise relève principalement du fait d'avoir occupé divers postes depuis plusieurs années à l'intérieur de celle-ci. Cette situation nous a mis en position de confiance face aux instances de l'organisation auprès desquelles les démarches pour aboutir à notre requête ont été assez longues.

Toutes ces dispositions ont sans nul doute contribué à satisfaire nos objectifs prévus dans la réalisation de cette recherche. Un lien de confiance avec l'entreprise, une connaissance préalable du terrain d'enquête ainsi que la possibilité de s'entretenir avec une population aussi variée que des cadres, des conseillers RH, des représentants syndicaux et des employés ont été les ingrédients essentiels pour approfondir notre réflexion.

Le choix d'une étude de cas a permis d'établir des liens entre une réalité observée et un savoir théorique déjà existant. Elle a procuré des données inédites (Turgeon, 1999) qui ont rendu possible l'avancement des connaissances, ou du moins, l'émergence de nouvelles interrogations. Cette voie d'exploration répond bien au but de notre recherche qui vise à décrire, comprendre, évaluer et classer les politiques et les pratiques d'intégration et de gestion implantées dans l'entreprise pour faciliter l'intégration professionnelle des employés issus de la diversité culturelle.

### 1. L'échantillonnage : population et zones d'enquête

Notre enquête est élaborée de façon à ce que les résultats obtenus assurent une certaine validité. Pour cette raison, le choix de notre population et des zones d'enquête doivent déboucher sur des conclusions potentiellement pertinentes pour identifier, d'une part, les pratiques d'intégration et de gestion de la diversité culturelle, et d'autre part, être capables d'en évaluer les conséquences

sur l'intégration professionnelle des travailleurs issus de la diversité culturelle. Nous avons donc cherché à articuler notre enquête de terrain autour d'une représentation humaine et spatiale la plus susceptible de fournir les éléments pour rendre compte d'une telle analyse.

### 2.1 Le terrain d'enquête et la population

Actuellement, la présence de la diversité culturelle<sup>30</sup> représente environ 3,2%<sup>31</sup> de l'effectif total. Parmi les travailleurs reconnus comme faisant partie de la diversité culturelle, 0,7% sont des Autochtones, 1,6% sont des minorités visibles et 0,9% sont des minorités ethniques non visibles.

L'entreprise, qui constitue une organisation complexe, est une des plus grandes du secteur énergétique québécois avec environ 22 131 employés. Elle compte plusieurs établissements et elle est fortement compartimentée par des secteurs d'activités et des unités d'affaires. La majorité des travailleurs sont affectés à la production industrielle, les autres étant répartis à l'ingénierie, à la recherche et au développement, aux services offerts aux employés ainsi qu'aux tâches

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Le concept de «diversité culturelle» renvoie à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi* dans des organismes publics qui vise les groupes victimes de discrimination en emploi et à laquelle se réfère l'entreprise. Pour cette recherche, nous nous sommes penchés uniquement sur les Autochtones, les personnes qui font partie d'une minorité visible de par leur race ou la couleur de leur peau, les personnes dont la langue maternelle n'est ni le français ou l'anglais et qui ne font pas partie des autochtones ou d'une minorité visible.

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Donnée datant de 2005. Sources documentaires internes

administratives. Pour cette enquête, nous avons interrogé au moins une personne par surface de représentativité à l'exception de celle de la recherche et du développement à laquelle nous n'avons pu avoir accès. Notons que tous les entretiens individuels ont été réalisés au sein de l'entreprise elle-même, la plupart du temps dans une salle réservée par le répondant ou dans le bureau de celui-ci.

Par ailleurs, nous avons également inclus à notre échantillon des individus des différents niveaux hiérarchiques et groupes d'emploi parmi ceux identifiés à savoir les employés de bureau, les cadres, les constables, les ingénieurs, les professionnels, les scientifiques, les spécialistes, les techniciens, les employés de métiers et les employés du réseau. Étant donné le temps et les moyens disponibles, nous n'avons pu explorer chacun d'eux. Cependant, la variété de notre répartition a tout de même permis une vue d'ensemble suffisante pour les besoins de notre recherche d'autant que notre investigation a aussi fait l'objet d'une démarche informelle dont l'intérêt a été l'apport en données contextuelles sans la nécessité de valider «leur probabilité d'occurrence» (Soussi, 1998 : 279) et de procéder à leur croisement avec d'autres sources.

Dans ces circonstances, notre échantillonnage a su répondre adéquatement, de par les zones couvertes, à un niveau de représentativité pertinent compte tenu de la structure et du contenu de nos entretiens élaborés en fonction de notre modèle d'analyse.

#### 2.2. Les zones d'enquête et les critères d'échantillonnage

C'est l'équipe chargée du projet sur la diversité culturelle<sup>32</sup> qui a fourni l'échantillon en fonction de caractéristiques spécifiques, rattachées aux indicateurs de terrain du mode opératoire, que nous lui avions soumises. Le choix de l'échantillon repose donc sur les repères suivants :

- Couvrir les différents secteurs d'activité et échelons hiérarchiques ;
- Avoir des individus suffisamment informés des politiques et des pratiques GRH de l'entreprise, particulièrement en matière de diversité culturelle;
- Avoir des individus qui traitent avec la présence de la diversité culturelle ou qui sont susceptibles de connaître des pratiques de gestion à ce sujet.

Tout en cherchant à satisfaire nos critères de sélection, l'équipe nous a proposé des individus informés et motivés pour participer à notre travail de recherche. Cette première approche par les responsables du projet sur la diversité culturelle avec les individus que nous devions rencontrer a simplifié nos démarches dans la mesure où nous avions des personnes prêtes à répondre à nos questions lors des entretiens. Cela nous a évité d'avoir à constituer nous-mêmes un échantillon

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> L'équipe chargée du projet de la diversité culturelle est composée de conseillers RH. Voir p. 169 pour une explication plus approfondie.

complémentaire qui peut constituer une étape longue de par les nombreux contacts qu'elle nécessite bien souvent.

L'échantillonnage a permis de couvrir la population de manière transversale, c'est-à-dire horizontalement par les différentes divisions et verticalement par les divers niveaux hiérarchiques. Bien que toutes les zones n'ont pu être couvertes par manque de personne volontaire dans certains milieux, il a été possible de constater les conséquences des pratiques d'intégration et de gestion et de leurs conséquences sur l'intégration professionnelle des travailleurs issus de la diversité culturelle de façon générale.

Nous avons identifié sept espaces d'échantillonnage au sein de l'entreprise qui correspondent aux différents secteurs d'activité et au milieu syndical. Notre échantillon couvre six de ces zones soient A, B, C, D, F et G. En ce qui concerne les groupes d'emploi, nous avons pu nous entretenir avec six cadres dont un est également ingénieur, sept employés de bureau qui sont des conseillers RH (quatre à la haute direction et trois qui s'occupent des unités opérationnelles) et un spécialiste qui est aussi représentant syndical.

Voici une brève description de chacune des zones d'échantillonnage :

Zone A-Groupes RH et services partagés : Cette zone regroupe toutes les activités associées à la haute direction de l'entreprise.

Zone B-Distribution: Cette unité de direction s'assure de maintenir les installations destinées à la distribution du service. De plus, elle s'occupe des services de communication avec les contribuables et la gestion de la facturation.

Zone C-Équipement: Ce secteur d'activité vise à offrir des services-conseils en ingénierie, en environnement et en gestion de projets tout en exerçant un rôle d'entrepreneur pour les autres divisions, plus spécifiquement pour la zone D.

Zone D-Production: Cette division à pour mandat la production industrielle et sa vente sur les marchés québécois et hors Québec.

Zone E-Technologie et développement industriel : L'objectif principal de cette division est de soutenir la recherche par différents moyens tels la protection de la propriété intellectuelle, des études de marchés ou la négociation de licences et d'ententes de partenariat, particulièrement dans l'amélioration des technologies de production.

Zone F-TransÉnergie: Cette direction est en charge de la conception, de l'exploitation et de la maintenance des réseaux de transport du service.

Zone G-Instances syndicales : Cet espace est réservé à l'implication syndicale : tous syndicats confondus.

### Tableaux V. Les zones d'échantillonnage

Échantillon: 14

	A Groupes RH et services partagés	B Distribution	C Équipement	D Production	E Technologie et développement industriel	F TransÉnergie	G Instances syndicales
Cadres	4	1				(1)	
Employés de bureau	7		(1)	(1)		(1)	
Ingénieurs						(1)	-
Spécialistes		(1)					(1)

Remarque: Les individus entre parenthèses se trouvent à couvrir deux zones d'échantillonnage.

	Finances	Ressources humaines			
Cadres	1	3			
Employés de bureau		7			

Remarque: La zone A se divise en deux directions.

	A Groupes RH et services partagés	B Distribution	C Équipement	D Production	E Technologie et développement industriel	F TransÉnergie	G Instances syndicales
Conseillers RH	4		1	1		1	

Remarque: La direction ressources humaines est transversale à chacune des zones.

#### Section II. Méthodes et techniques d'enquête

Cette partie aborde la méthodologique de la recherche par une présentation des moyens empiriques sélectionnés ainsi que leur pertinence à répondre aux questions avancées et à valider les hypothèses.

Nous avons eu recours à l'entretien individuel semi-structuré, à l'observation directe informelle et à l'exploitation de sources documentaires<sup>33</sup> dont la plus-value méthodologique repose sur leur complémentarité. Nous avons choisi ces trois techniques pour plusieurs raisons que seule une connaissance des avantages mais aussi des limites qui les sous-tendent est essentielle pour justifier notre choix.

#### 1. L'entretien individuel

Pour notre recherche, l'entretien semi-dirigé a été privilégié car il permet, de par sa structure globale, d'obtenir les informations nécessaires tout en laissant aux participants la possibilité de fournir des éléments de réponse supplémentaires et pertinents. Un des mérites de cet outil est justement sa flexibilité et sa latitude (Bordeleau, 1997; Quivy et Campenhoudt, 1995) à approfondir certaines informations.

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> Cette technique d'enquête a généré des données à la fois quantitatives et qualitatives contrairement aux deux autres méthodes de mesure qui n'ont fourni que des données qualitatives.

De plus, comme l'entrevue semi-dirigée prend habituellement la forme d'une question ouverte qui se précise au besoin, toute ambiguïté quant au sens de la question posée peut être levée par le chercheur, ce qui ne serait pas le cas pour le questionnaire, par exemple (Thiétart, 2003; Bordeleau, 1997).

L'entretien individuel a, toutefois, les défauts de ses avantages. En effet, sa souplesse empêche inévitablement la normalisation des entretiens obtenus puisque ceux-ci ont un caractère singulier pour chacun des sujets (Bordeleau, 1997). Aussi, le chercheur est en quelque sorte dépendant de la loquacité et de la capacité de l'interviewé à s'exprimer (Bordeleau, 1997). Par ailleurs, quelques biais affectent la validité de la recherche, notamment à cause du rapport intersubjectif créé entre le chercheur et l'interviewé (Bordeleau, 1997; Quivy et Campenhoudt, 1995). Évidemment, malgré que la confidentialité puisse être conservée, il en est tout autre pour l'anonymat du participant qui peut alors décider de ne pas livrer certains éléments au chercheur (Bordeleau, 1997).

Dans le cadre de cette étude, nous avons effectué quatorze entretiens individuels semi-dirigés, d'une durée approximative de 60 minutes. L'entretien préliminaire et le prétest, qui ont été réalisés avec des responsables du projet sur la diversité, sont inclus dans l'échantillon. Dans les deux cas, il s'agissait de nous familiariser avec le milieu et la population à l'étude. Ces rencontres ont eu une durée d'environ 2 heures. Elles ont permis de vérifier la disposition des travailleurs à participer à une entrevue individuelle tout en permettant

d'accumuler certaines informations pertinentes sur l'organisation. C'est aussi à ce moment qu'ont été décidés le déroulement et l'échéancier de la collecte de données.

La grille d'entrevue a été élaborée à la lumière du matériel théorique préalablement recensé. Une approbation pour fins d'enregistrement a été obtenue auprès des participants, ce qui a évité la perte de données et par conséquent une plus grande fidélité des résultats produits.

Enfin, l'entrevue semi-directive, dont les sources de données sont qualitatives a permis d'analyser le sens que les travailleurs accordent aux politiques et aux pratiques de gestion de la diversité culturelle. Elle a également cerné les valeurs, les façons de voir, les enjeux et la dynamique ressentis par les individus face à la présence de la diversité culturelle dans leur milieu de travail.

#### 2. L'observation directe et informelle

L'observation permet d'accéder directement aux vrais comportements des acteurs et non «à leurs rapports subjectifs ou leurs intentions comportementales» (Bordeleau, 1997: 75; Quivy et Campenhoudt, 1995). Nous avons opté pour une observation dans le milieu naturel de travail afin d'explorer et de mieux comprendre les faits humains et organisationnels propres la présence de la diversité culturelle (Bordeleau, 1997).

Cette manière de procéder a permis, entre autres, de recueillir des détails et des informations sur la réalité des travailleurs (Quivy et Campenhoudt, 1995) qui sont parfois de nature inconscientes à ceux-ci ou qui sont tout simplement devenues des automatismes. Enfin, cette technique a la propriété d'établir un rapport explicatif entre les observations effectuées et le milieu de travail particulier (Turgeon, 1999).

En revanche, la description du milieu exige une grande exactitude de la part du chercheur qui se voit souvent influencé par sa propre subjectivité dans la sélection des informations à retenir (Turgeon, 1999). L'observation est guidée par la lentille perceptuelle du chercheur qui sélectionne ou accorde une plus grande considération à certains éléments du discours de l'interviewé ou tente de valider ses hypothèses en ne retenant que les aspects s'y rapportant. Dans notre cas, les lacunes liées à cette méthode de cueillette de données ont été limitées puisque l'observation a surtout servi à confirmer certains résultats obtenus à partir des autres moyens d'enquête utilisés.

#### 3. Les sources documentaires internes

En ajout aux techniques d'enquête précédentes, nous avons consulté les différentes sources documentaires fournies par l'organisation. On y retrouve, entre autres, une documentation détaillée sur le projet de la diversité, des statistiques sur la répartition et le taux présence de la diversité culturelle au sein

de l'organisation. Cette méthode de cueillette de données s'est s'avérée une source de renseignements fort précieuse car nous avons pu nous munir d'un matériel que nous n'aurions pu nous approprier autrement (Thiétart, 2003; Bordeleau, 1997). Nous avons ainsi disposé d'une source unique d'information qui décrit le contexte actuel de l'entreprise et des activités rattachées à la diversité culturelle. L'accès à ce type d'information a permis de vérifier et de préciser les données colligées au cours des entretiens individuels et de l'observation.

Néanmoins, malgré que cette technique offre une certaine objectivité et fidélité par la précision des renseignements fournis, elle accuse une capacité explicative réduite compte tenu qu'elle se limite aux auteurs et au moment de la production des documents (Bordeleau, 1997). Précisons que dans notre cas, cette insuffisance est d'autant plus présente que le projet sur la diversité culturelle en était à ses premiers balbutiements et que par conséquent les données reçues demeurent encore incomplètes (Thiétart, 2003; Bordeleau, 1997).

#### Chapitre quatrième. Présentation et interprétation des résultats

#### Introduction

Ce chapitre a pour objet de présenter les résultats de l'enquête sur le terrain tel que l'exige, sur le plan méthodologique, toute recherche formulée à partir d'une étude de cas. Étant donné le volume des données amassées, nous ne les exposerons pas de façon exhaustive pour ne reprendre que celles qui ont une pertinence analytique et méthodologique au regard de la problématique initiale. La grille d'analyse utilisée pour rendre compte des résultats et de leur interprétation est présentée dès le début du chapitre.

La structure du chapitre est en deux parties distinctes. La première reprend les résultats généraux du contexte dans lequel a eu lieu l'enquête alors que l'autre, qui constitue l'essentiel de nos besoins méthodologiques, expose l'interprétation les données relatives aux pratiques en matière de diversité culturelle ainsi que des différentes dimensions qui y sont rattachées.

La deuxième partie rassemble les données selon une classification thématique qui facilite la lecture bien que nous n'ayons pas repris systématiquement chacun des thèmes de façon linéaire. Cette grille d'analyse n'en traduit pas moins la relation avec les indicateurs identifiés par le mode opératoire de notre concept principal de recherche puisque chacun les renvoie à une série de

questions. Au niveau du contenu, cette démarche permet de rendre compte de la dynamique globale des résultats car elle repose sur une analyse transversale à l'ensemble des entretiens individuels.

#### Grille d'analyse

# 1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation

- Bases normatives et légales à partir desquelles s'effectue le processus de recrutement
- Postes majoritairement occupés par les travailleurs issus de la diversité culturelle
- Niveaux de scolarité des travailleurs issus de la diversité culturelle

### 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

• Rapport entre les compétences technologiques spécialisées et le recrutement des travailleurs issus de la diversité culturelle

# 2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation : phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

 Faits, périodes ou phases marquantes en matière de diversité culturelle dans l'entreprise et les circonstances politiques, économiques et sociales dans lesquels ils ont eu lieu

#### 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

- Présence de la diversité culturelle : un processus de recrutement qui privilégie l'entrée de travailleurs issus de la diversité culturelle ou un phénomène aléatoire
- Rôle de l'équipe chargée de la diversité culturelle dans l'entreprise
- Facteurs qui sous-tendent la mise sur pied d'un projet portant sur la diversité culturelle
- Initiateurs du projet sur la diversité culturelle
- Objectif du projet sur la diversité culturelle
- Objectif visé par les pratiques formelles et/ou informelles

### 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

#### 4.1.Répartition des rôles : équipe et responsables

- Principaux enjeux ciblés par l'équipe chargée de la diversité culturelle
- Fonctionnement de l'équipe chargée de la diversité culturelle dans l'entreprise

#### 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

- Pratiques de GRH formalisées en matière de diversité culturelle
- Contexte et prise en charge de la formalisation des pratiques d'intégration de la diversité culturelle

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

- Raisons et intérêts qui sous-tendent l'existence d'une résistance face au projet sur la diversité culturelle
- Effets des pratiques formelles d'intégration de la diversité culturelle

# 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

- Pratiques informelles en matière de diversité culturelle
- Enjeux qui sous-tendent l'application de ces pratiques

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

- Prise en charge des pratiques informelles en matière de diversité culturelle
- Effets des pratiques informelles d'intégration de la diversité culturelle

#### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

- Préoccupations à l'égard des pratiques religieuses
- Dispositions particulières en matière de pratiques religieuses
- Revendications particulières en matière de pratiques religieuses

#### 7. Conflit du travail

### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

- Conflits dans l'organisation dans lesquels étaient impliqués des travailleurs issus de la diversité culturelle
- Volume, nature, intensité, durée et gestion des conflits relatifs à la diversité culturelle
- Manières particulières des travailleurs issus de la diversité culturelle d'aborder ou de gérer les situations conflictuelles

• Niveau où se fait le règlement de ces conflits (ex : Commission des droits de la personne, Commission des relations du travail)

### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

- Conflits dans l'organisation dans lesquels étaient impliqués des travailleurs issus de la diversité culturelle
- Volume, nature, intensité, durée et gestion des conflits relatifs à la diversité culturelle
- Manières particulières des travailleurs issus de la diversité culturelle d'aborder ou de gérer les situations conflictuelles
- Niveau où se fait le règlement de ces conflits (ex : Commission des droits de la personne, Commission des relations du travail)

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

- Implication d'un syndicat dans des situations conflictuelles en matière de diversité culturelle
- Nature du conflit
- Intervention du syndicat

### 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

- Inquiétudes quant à l'avenir de l'entreprise face à la diversité culturelle
- Leçons à tirer ou expériences probantes qui permettraient de réorienter les pratiques de gestion de la diversité culturelle
- Quelles sont les pratiques de gestion la diversité culturelle envisagées?

#### 10. Autochtones

 Politiques mises en place dans le cadre des relations du travail avec les communautés autochtones qui pourraient inspirer le projet sur la diversité culturelle Section I : Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation : phases marquantes, facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

#### 1. L'état des lieux

L'entreprise a vu ses effectifs se stabiliser pendant plusieurs années : lorsqu'il y avait des gens qui quittaient, on ne les remplaçait pas à cause des objectifs de réduction de la main-d'œuvre forcés par les coupures budgétaires. L'entreprise a donc connu une longue période de croissance zéro, voire de décroissance à certains moments au sein de son personnel. C'est seulement depuis les cinq dernières années que le renouvellement de la main-d'œuvre a repris et permet, par la même occasion, de se tourner vers le marché externe dans lequel se trouvent également les travailleurs issus de la diversité culturelle.

Le contexte légal joue également un rôle prépondérant pour l'embauche de gens issus de la diversité culturelle. Avec la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics* mise en vigueur depuis 2001, l'entreprise est de plus en plus incitée à se pencher sur la diversification culturelle de ces travailleurs.

### 2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle

En raison des éléments de contexte mentionnés précédemment, la présence de la diversité culturelle tend à augmenter depuis les dernières années (Weiss, 2005; Viprey, 2003). Seulement entre 2004 et 2005, les données statistiques<sup>34</sup> démontrent un accroissement de 0,2%, soient l'embauche de 40 individus. Parmi les groupes cibles, c'est chez les Autochtones que l'augmentation est la plus grande, passant de 0, 57% en 2004, à 0, 67% en 2005. Pour les minorités visibles, l'augmentation est de 0,06% tandis que la représentativité des minorités ethniques non visibles indique une décroissance de 0,02%.

En dépit de cette croissance générale de la diversité culturelle, nous constatons que le choix d'une politique de recrutement interne<sup>35</sup> pour une majorité de postes constitue un premier frein à l'embauche de travailleurs issus de la diversité culturelle. En effet, le recrutement se fait, d'abord, à l'interne et ensuite à l'externe lorsque l'expertise exigée ne se retrouve pas parmi les aspirants déjà en fonction dans l'entreprise. Dans le premier cas, la procédure suit le principe de promotion par ancienneté régi par les conventions

<sup>34</sup> Voir le Tableau VI. Les données statistiques sur la répartition de la diversité culturelle dans l'organisation.

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> «Dans l'unité, j'ai les postes qui requièrent le plus d'ancienneté dans l'entreprise et ils s'obtiennent par promotion. C'est des classes six et pour les classes six la moyenne d'ancienneté c'est vingt-cinq ans de service. Étant donné qu'historiquement [l'entreprise] n'était pas une entreprise facilement accessible aux gens de la diversité culturelle, le bassin de candidats de mon unité regroupent uniquement des Québécois» (Compte-rendu no.8).

collectives. Elle s'applique à tous les emplois syndiqués qui représentent environ 80% de l'ensemble des postes. Or, la main-d'œuvre reliée au mouvement de personnel interne est essentiellement québécoise. Du coup, se pose la difficulté d'une barrière invisible qui nuit à l'intégration des travailleurs issus de la diversité culturelle (Maume, 2004).

En ce sens, les mesures législatives telles la Loi sur l'équité en matière d'emploi (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2001) et la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2001) apparaissent inefficaces pour enrayer complètement cette figure de préjudice car le cadre juridique qui prohibe à la fois toute pratique discriminatoire lors du recrutement à l'endroit des minorités ethniques, est celui-là même qui régit, par le biais du Code du travail, le ferment d'une iniquité sociale. Ainsi, le problème réside dans la cohabitation d'une logique historique de reconnaissance des droits individuels avec un principe d'intégration sociale des droits collectifs.

Tableau. VI. Les données statistiques sur la répartition de la diversité culturelle dans l'organisation<sup>36</sup>

Autochtones					orités ques <sup>37</sup>	Total des minorités		Total de l'effectif à la fin d'année		
Unités d'affaires	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Zone A (Groupes RH et	16	14	82	93	55	55	153 (6,7%)	162 (6,7%)	4465	4521
services partagés)										
Zone B (Distribution)	44	44	85	87	44	44	173 (6,8%)	175 (8,4%)	4423	7985
Zone C (Équipement)	10	12	59	60	32	30	101 (5,7%)	102 (5,5%)	1760	1839
Zone D (Production)	23	36	49	46	30	29	102 (2,9%)	111 (3,1%)	3545	3548
Zone E (Technologie et	8	8	23	26	18	16	49 (9,3%)	50 (9,7%)	528	515
développement										
industriel)					,					
Zone F (TransÉnergie)	24	35	48	51	28	32	100 (2,7%)	118 (2,7%)	3677	3723
Total	125	149	346	363	207	206	678 (3,1%)	718 (3,2%)	21 904	22 131

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Sources documentaires internes

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Le groupe des minorités ethniques inclus tous les individus d'origine culturelle autre que canadienne et qui ne sont pas visibles (ex : Français, Américains, Roumains, etc.).

# Section II : Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation

#### 1. L'état des lieux

Les postes majoritairement occupés par les travailleurs issus de la diversité culturelle sont les ingénieurs, les spécialistes et les scientifiques. La scolarité obtenue est généralement universitaire d'où un niveau de formation nettement plus élevé chez ces travailleurs<sup>38</sup>. Toutefois, les travailleurs issus de la diversité culturelle dans le secteur des services alimentaires, touché par une forte présence de la diversité culturelle, se démarque par un niveau de scolarité peu élevé qui constitue généralement une formation d'études professionnelles, entre autres, en cuisine d'établissements.

Par ailleurs, leur présence est définitivement plus marquée dans les divisions libellées (voir Tableau. VI. Les données statistiques sur la répartition de la diversité culturelle dans l'organisation) Zone A-Groupes RH et services partagés  $(6,7\%)^{39}$ , Zone B-Distribution (8,4%) et Zone E-Technologie et

La grande majorité des entretiens effectués ont confirmé que bon nombre des travailleurs issus de la diversité culturelle possèdent un diplôme universitaire de cycles supérieurs. D'ailleurs, le type de postes qu'ils occupent le plus souvent exige au minimum un baccalauréat.

Mentionnons que ces statistiques sont calculées en fonction du rapport avec le secteur d'activité et ne renvoient pas à l'effectif total. Sources documentaires internes

développement industriel (9,7%) alors qu'elle présente un faible taux de représentativité dans la division Zone F-TransÉnergie (2,7%).

#### 2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle

Les départs massifs à la retraite ont créé une pénurie de main-d'œuvre qui privilégie le recrutement externe auquel, comme nous l'avons vu, la présence de la diversité culturelle est surtout reliée (Weiss, 2005; Viprey, 2003). Cette transformation de l'environnement démographique rappelle la nécessité pour l'entreprise de combler ses besoins en savoirs et en compétences.

En misant ainsi sur une stratégie de relève à travers la qualité professionnelle des candidats, l'entreprise reprend une approche qui coïncide bien avec une gestion des compétences (Weiss, 2005). Pour cette raison, on peut expliquer la présence plus accrue de la diversité culturelle dans les secteurs du savoir qui requièrent des compétences intellectuelles et technologiques hautement qualifiées (Statistiques Canada, 2003).

En effet, les domaines de l'ingénierie, de la recherche et des technologies de l'information nécessitent des expertises spécifiques et pointues dont les bassins de candidatures au sein de l'entreprise sont assez limités. En étant plus scolarisés et possédant ce type de compétences, les travailleurs issus de la diversité culturelle constituent des ressources humaines particulièrement

intéressantes pour le maintien de l'efficacité organisationnelle (Weiss, 2005; Bourgault *et al.*, 2003; Bartel-Radic, 2002). Pour cause, il a un rapport évident entre les compétences technologiques spécialisées et le recrutement de travailleurs issus de la diversité culturelle. Un des conseillers RH a d'ailleurs mentionné que l'embauche de Roumains pour certains postes de haute technologie était volontaire car ces derniers possèdent une formation similaire à celle des Québécois. Ils ont également une bonne connaissance du réseau de distribution du service d'ici qui fonctionne sensiblement de la même manière que celui de leur pays.

Néanmoins, la composante culturelle de ces individus n'est, en fait, pertinente que dans la mesure où elle procure le capital humain permettant de répondre aux objectifs de performance de l'entreprise et ne peut, dans ce cas-ci, conclure à une quelconque gestion intégrée de la diversité culturelle sur la base de la compétence culturelle (Emploi-Québec et Mouvement québécois de la qualité, 2005).

Par ailleurs, le cas du secteur des services alimentaires diffère quelque peu de ce constat. En effet, l'origine culturelle et les habilités culinaires particulières qui y sont reliées constituent manifestement un atout voire un motif d'embauche. Selon un des gestionnaires rencontrés, «ils ont certains avantages, comparés aux autres, parce qu'ils connaissent d'autres styles d'alimentation, d'autres produits, d'autres cuissons qui nous permettent d'avoir une diversité au

niveau des plats qu'on prépare» (Compte-rendu no.3). Qui plus est, ces travailleurs ont souvent une expérience professionnelle antérieure, non reconnue par un diplôme canadien, mais qui s'avère appréciée sur le terrain tant pour la maturité que pour les compétences qui peuvent en être exploitées.

Section III : Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

#### 1. L'état des lieux

Le recrutement des travailleurs issus de la diversité culturelle relève d'un phénomène aléatoire. Il n'existe aucun programme ou mesure particulière selon lesquels l'origine culturelle constituerait un critère d'admission sauf pour le cas des Autochtones où l'*Entente de la paix des braves* force l'entreprise à engager une centaine de Cris d'ici 2007.

Même si le processus d'embauche, pour le recrutement externe, emprunte quelques variantes selon les milieux de travail, il semble y avoir une application rigoureuse et systématique de normes en matière de recrutement, notamment en ce qui concerne l'affichage des postes, l'évaluation à partir de tests d'embauche validés et la sélection selon des profils d'exigences et d'habiletés clairement identifiées.

Bien que certains gestionnaires procèdent eux-mêmes au recrutement de leurs employés, la plupart font appel au *Centre de recrutement* dans la sélection des candidats. Notons également que la reconnaissance des acquis semble constituer un processus clair qui a pu être vérifié auprès des gestionnaires et des conseillers ressources humaines invités à participer au groupes de discussion organisés par l'équipe chargée de la diversité culturelle.

### 2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle

Selon le discours de la plupart des participants, le processus de recrutement serait absent de toute pratique discriminatoire à l'endroit des travailleurs issus de la diversité culturelle. Néanmoins, certains gestionnaires ouvrent la porte au doute, ou du moins, envisagent la possibilité qu'il puisse y avoir une certaine forme de discrimination invisible. En effet, ils soulignent qu'en dernière analyse le choix du candidat revient généralement au gestionnaire. Par exemple, un des participants mentionne avoir entendu dans des comités de gestion des cadres dirent : «j'ai besoin de quatre personnes mais mets-moi des noms que je peux prononcer. Donne-moi pas des noms qui ont plus de consonnes que de voyelles», ce qui sous-entendait que ces gestionnaires voulaient avoir des Québécois même s'ils ne le manifestaient pas clairement (Compte-rendu no.3). Or, il est facile de penser que ceux-ci vont, consciemment ou non, se tourner vers des candidats qui leur ressemblent, c'est-à-dire qui proviennent du même réseau ou qui ont, par exemple, un parcours académique similaire (Bryson et

Hisken, 2005). Cette initiative individuelle relève d'un jugement subjectif qui pourrait laisser place à un traitement différentiel.

On peut supposer qu'à compétences égales, certains gestionnaires écarteront plus facilement et de façon systématique les candidats avec lesquels ils se sentent moins à l'aise afin d'éviter d'avoir à composer avec des situations problématiques.

Par conséquent, le recrutement totalement aléatoire est remis en question. En fait, il est aléatoire lorsqu'il y a l'embauche d'un travailleur issu de la diversité culturelle mais par forcément lorsqu'il y a une non embauche. En d'autres termes, si on n'embauche pas pour sur la base de la différence culturelle, la culture peut toutefois constituer un élément pour écarter la candidature.

Section IV : Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

#### 1. La répartition des rôles : équipe et responsables

Au moment, de l'enquête, une équipe chargée du projet sur la diversité dans l'entreprise venait à peine d'être mise en place. Étant donné que ce projet était encore embryonnaire, la majorité des participants n'avaient pas été informés du rôle de l'équipe ou même de son existence. Les propos recueillis sur la nature

du projet en tant que tel proviennent essentiellement des membres de cette équipe.

Le projet sur la diversité culturelle s'inscrit à titre de projet concernant la relève et le développement. L'équipe chargée de son élaboration est composée de neuf personnes dont un responsable des relations de travail, une conseillère communication, une conseillère en gestion du changement, un conseiller formation, un spécialiste employeur de choix, un expert en recrutement et deux ressources en planification de la main-d'œuvre. Ces membres ne font pas partie d'unités ressources humaines opérationnelles mais ils développent des stratégies et des orientations que les unités ressources humaines opérationnelles pourront mettre en place. On retrouve aussi sur le comité des gens du *Centre de recrutement* ainsi que des conseillers ressources humaines qui, eux, agissent en tant qu'ambassadeurs<sup>40</sup> de chacune des divisions.

Les ambassadeurs, se sont eux-mêmes proposés suite à un appel d'offre, à représenter leur division afin d'assurer que se fasse la transmission de l'information entre l'équipe chargée de la diversité culturelle et leurs membres, notamment en ce qui concerne l'avancement du projet. Qui plus est, les ambassadeurs font également part des besoins de leur division et sont

<sup>40</sup> Les ambassadeurs sont des conseillers RH qui représentent leur secteur d'activité au sein de l'équipe chargée de la diversité culturelle.

encourager à réfléchir sur des pratiques qui pourraient être implantées dans leur milieu.

La collaboration avec des intermédiaires de chacune des divisions sert à assurer une meilleure réussite du projet. Elle permet, d'une part, de connaître les besoins réels de ces membres et, d'autre part, qu'il y ait une transmission de l'information à l'ensemble de l'entreprise. Cela est d'autant plus important que ce sont les unités ressources humaines opérationnelles qui seront en charge de mettre en place les pratiques au sein de leur milieu.

L'équipe a deux principaux rôles. D'une part, elle doit s'assurer que l'entreprise répond aux obligations légales de la *Loi sur l'accès à l'égalité* à laquelle elle est assujettie. L'entreprise est actuellement en attente des recommandations de la *Commission des droits de la personne* en ce qui concerne les objectifs de représentativité auxquels elle devra répondre. Pour cette raison, elle a déjà commencé à prendre le pouls de la situation pour dresser le portrait actuel et voir à différentes avenues qui pourraient être envisagées dans l'intégration de la diversité culturelle, que ce soit pour la promotion ou les pratiques qui devront êtres mises en place.

D'autre part, avec le renouvellement massif de la main-d'œuvre qui s'annonce avec les départs à la retraite, elle cherche à incorporer graduellement le projet dans le plan stratégique de l'entreprise, et cela, à partir de la stratégie de relève.

Pour en assurer la réussite, elle cherche l'appui de toute la ligne hiérarchique jusqu'à la haute direction pour en faire un projet prioritaire qui pourra être développé. La mission de l'équipe est donc de planifier et d'orienter le projet, de poser les actions à sa mise en place ainsi que d'informer le personnel et la direction sur toutes les activités entourant celui-ci.

Pour en faciliter l'implantation, l'équipe a aussi créé des relations de partenariats auprès desquelles elle peut obtenir un support dans la poursuite du projet. Parmi celles-ci, notons des collaborations avec différentes communautés culturelles, *Immigration Québec*, la *Ville de Montréal*, d'autres entreprises comparables et avec Jacques Proulx, professeur de l'*Université de Sherbrooke* expert sur la question.

Somme toute, la création d'un projet sur la diversité culturelle est une initiative locale, certes, mais qui n'aurait probablement pas vu le jour sans l'intervention gouvernementale. Comme l'a illustré un des gestionnaires : «quand le gouvernement à la grippe, nous autres on tousse!» (Compte-rendu no.3) dans le but d'exprimer cette volonté soudaine de la gestion des ressources humaines à formaliser les pratiques d'intégration de la diversité culturelle.

# 2. La nature des pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Plus de la moitié des participants ont mentionné l'absence de pratiques formalisées en matière de diversité culturelle. Toutefois, à travers le projet sur de la diversité culturelle, nous avons été en mesure d'identifier certaines pratiques qui tendent de plus en plus vers la formalisation par les ressources humaines même si officiellement le processus en ce sens n'est pas totalement complété.

Lorsque nous avons effectué l'enquête, l'équipe chargée du projet était en train de dresser le portrait actuel en matière de diversité culturelle dans l'entreprise. Ce diagnostic visait à recueillir des données sur l'ouverture à l'inclusion, sur les pratiques d'exclusion observées ou appréhendées, sur les inquiétudes face à la diversité et sur les approches ou mesures de gestion de la diversité susceptibles d'être le mieux reçues. L'équipe devait ainsi réaliser un sondage téléphonique afin d'évaluer les pratiques RH et la culture interne. Au total, 1 400 employés (200 par groupe d'emploi)<sup>41</sup> ont dû être interrogés<sup>42</sup>.

Pour raffiner l'analyse et parce que la loi oblige la consultation du personnel non syndiqué et des représentants syndicaux, une dizaine de groupes de discussion ont été mis en place afin que des employés, des professionnels et des

<sup>42</sup> Au moment de notre enquête, les résultats de ce sondage n'étaient pas disponibles.

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> Sources documentaires internes

gens des minorités puissent réagir et donner leurs impressions. C'est à partir de ce sondage et de ces groupes de discussion que l'équipe chargée de la diversité culturelle développera un plan d'action, pour les prochaines années, adapté à chacune des divisions corporatives.

Toujours dans cette perspective d'évaluer l'état actuel en matière de diversité culturelle, une étude du système d'emploi est également en cours pour identifier les changements à apporter aux politiques et aux pratiques de gestion des ressources humaines afin d'éliminer les obstacles à l'égalité, les sources et les pratiques discriminatoires, entre autres, au niveau de la dotation, de la formation, de l'intégration et de d'autres conditions d'emploi.

Finalement, l'équipe était également en train de procéder à l'échantillonnage<sup>43</sup> des employés issus des minorités culturelles qui sont déjà à l'emploi. De la même manière, le Centre de recrutement a instauré un processus qui identifie systématiquement la nationalité des employés lors de la sélection. Depuis janvier 2006, toutes les unités ressources humaines peuvent ainsi connaître culturelle l'appartenance des candidats convoqués entrevue. en Malheureusement, compte tenu qu'au moment de notre présence ces pratiques venaient d'être implantées, nous n'avons pas été en mesure d'en apprécier les effets sur l'intégration professionnelle des travailleurs issus de la diversité culturelle.

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Au moment de notre enquête, les résultats n'étaient pas encore comptabilisés.

# 3. Les conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

#### 3.1. L'état des lieux

Malgré qu'il soit difficile de juger de la résistance face au projet- et des différentes pratiques qui y sont rattachées- à ce stade-ci de son implantation, elle est tout de même perceptible chez certains groupes. À cet effet, nous avons pu distinguer deux types de résistance : l'une liée à la préservation des intérêts et une autre plus émotive, voire discriminatoire, qui emprunte la voie des préjugés.

La première forme de résistance provient, entre autres, de la haute direction qui au moment de notre passage n'avait pas encore donné son approbation au projet, ou du moins, ne le reconnaissait pas comme étant prioritaire dans la mesure où il n'avait pas démontré son véritable apport sur les résultats quantitatifs de l'organisation.

Pour les gestionnaires, c'est surtout la crainte que leur rôle et leurs responsabilités se complexifient avec l'ajout d'un élément supplémentaire dans la gestion quotidienne de leur personnel. Une conseillère RH a fourni un exemple de ce qu'elle entend parfois à ce sujet : «on veut pas faire ça tout seul, on veut que vous nous aidiez à faire ça, que vous nous informiez sur c'est quoi les cultures différentes, qu'est-ce qu'on peut faire dans l'entreprise, qu'est-ce

qu'on a le droit de faire» (Compte-rendu no. 2). Dans le cas des gestionnaires comme dans celui de la haute direction, la résistance ne vise pas la diversité culturelle en tant que telle mais plutôt les conséquences qu'elle entraîne.

Dans la deuxième forme de résistance, c'est la nature même de la diversité culturelle qui est affectée. Selon les répondants et de ce que nous avons pu observer, ce rejet de la différence est plus présent dans les secteurs de métiers, en régions éloignées et chez les personnes plus âgées. À titre illustratif, un gestionnaire d'Équipement- qui regroupe les principaux corps de métiers- a exprimé : «dans notre culture à nous, les métiers de la construction, les Italiens y sont bien intégrés parce qu'ils font partie du monde de la construction. Ils ont leur carte de compétence mais j'aurais beaucoup de difficulté à faire accepter une personne de race noire à ma gang de chantier» (Compte-rendu no. 2). Comme nous pouvons le constater, l'opposition, ici, s'articule principalement autour de la méconnaissance et donne lieu à une panoplie d'idées préconçues.

Par ailleurs, au-delà de ces zones de résistance circonscrites, nous avons remarqué, tout au long de nos échanges, que même ceux qui se disaient ouverts à la diversité culturelle laissaient parfois sous-entendre, par leurs commentaires, une forte résistance à celle-ci. Un technologue (Compte-rendu no. 13) que nous avons rencontré constitue un exemple manifeste de ce double discours lors qu'il dit : «pour moi, ils sont pareils comme moi. La seule chose c'est que des fois j'ai de la difficulté à prononcer leur nom. C'est la seule différence!» pour

finalement affirmer : «c'est bien beau qu'on les accepte mais je pense que c'est à eux de s'intégrer dans notre système déjà établi. Ce n'est pas le moule qui va s'ajuster avec la personne, c'est la personne qui va s'ajuster avec le moule. Moi, je me sens du côté du moule. Il n'est pas question pour moi que je change mes pratiques pour m'ajuster à eux... je pense qu'on nous impose trop de choses. On est Québécois, on est Canadien, on a notre culture et il faut la défendre. On est moumoune puis on se laisse faire». En sommes, il nous été permis d'observer que la résistance consiste généralement à un refus d'accepter ou de tolérer certains aspects de la diversité culturelle.

En l'occurrence, les membres de l'équipe chargée du projet sur la diversité culturelle sont conscients de la présence d'une résistance de façon générale. Pour cette raison, ils mettent en place un plan d'action, à partir du sondage et des groupes de discussion, qui vise à la minimiser.

Au niveau de la haute direction, elle s'assure de lui présenter un projet sous l'angle stratégique d'une relève compétente dont l'entreprise pourra bénéficier et ainsi satisfaire ses besoins quantitatifs d'efficacité. Pour les gestionnaires, par le biais des groupes de discussion, l'équipe porte une attention particulière à leurs besoins et tente de les initier tranquillement à la présence de la diversité culturelle. Elle cherche à les accompagner dans le changement de culture organisationnelle qui s'effectue, sachant qu'ils constituent des alliés fort importants dans l'intégration et la gestion de la diversité culturelle.

En ce qui concerne les préjugés, l'équipe travaille à l'élaboration de pratiques permettant de promouvoir, sensibiliser et miser sur les avantages de la diversité culturelle. Elle s'attend que les démarches pour l'intégration soient plus longues dans certains secteurs d'activité et prévoit des objectifs différents qui varieront selon les milieux de travail.

### 3.2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle

La résistance pressentie à l'endroit de la diversité culturelle peut avoir des conséquences sur les pratiques d'intégration et de gestion (Adler, 1991). Par exemple, une des gestionnaires (Compte-rendu no. 9) rencontrés mentionne qu'«en architecture, on a des préjugés surtout par rapport à l'Afrique du nord [et] ce n'est même pas raisonné. Instinctivement, ces c.v.-là sont moins retenus que les autres, peut-être à tort. On dirait que c'est une autre culture, que c'est autre chose, ça ne se mélange pas même si des fois ces gens-là on peut-être toujours habité ici». Ainsi, la réflexion continue car, si la porte semble s'ouvrir pour une plus forte intégration sociale de par les mesures d'insertion en emploi, l'intégration professionnelle reste à démontrer surtout dans les espaces identifiés comme étant plus hostiles à la présence de la diversité culturelle.

Section V : Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

1. La nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Actuellement, les pratiques de gestion de la diversité culturelle sont informelles. Les gestionnaires agissent selon des initiatives individuelles et au cas par cas. Il n'y a donc aucune gestion encadrée de la diversité culturelle; celle-ci étant improvisée en fonction de chaque situation. Comme le laisse savoir une des conseillères RH: «c'est laissé au bon gré de tout le monde» (Compte-rendu no.2).

L'enjeu le plus souvent retenu et qui sous-tend l'application des pratiques particulières c'est l'aspect linguistique. La maîtrise de la langue constitue une difficulté car les employés ne comprennent pas toujours bien l'information qui leur est transmise. Cela implique parfois d'offrir des cours de français à l'employé afin qu'il puisse mieux fonctionner dans la cadre de son travail. Comme le souligne un gestionnaire à propos d'un de ses employés pour qui le français constituait un problème : «au début, c'était difficile de l'intégrer. Il y a eu beaucoup de travail supplémentaire à faire parce que c'était long avant que le gars comprenne. On était obligé de lui parler en anglais» (Compte-rendu no.12).

Dans le secteur des services alimentaires, s'y ajoute le problème de l'hygiène et de la salubrité. D'une culture à l'autre les normes ne sont pas les mêmes et une formation de mise à jour est quelquefois nécessaire. De plus, un suivi -par le gestionnaire ou d'autres employés- doit parfois être fait auprès de certains travailleurs issus de la diversité culturelle afin de les informer sur les règles à suivre en matière de propreté et de manipulation de la nourriture.

La tendance à l'isolement de certains travailleurs en position de minorité ethnique est également identifiée comme enjeu qui force la gestion à trouver des moyens pour initier un dialogue avec l'employé. Il reste que dans tous les cas, il s'agit de favoriser une meilleure intégration des individus issus de la diversité culturelle afin de les aider à réaliser leur plein potentiel de compétences. À cet effet, un ingénieur nous a raconté comment il a réussi à exploiter les compétences d'un employé issu de la diversité culturelle, dont il était le superviseur, alors qu'au départ la situation s'annonçait problématique. Cette employée, d'origine italienne, ne partageait pas l'information et ne comprenait pas les processus administratifs nécessaires à la réalisation du projet. Il nous a dit : «je lui donnais de très petits dossiers et je lui demandais de me faire un rapport assez rapidement. Je lui donnais des dossiers très courts, deux ou trois jours. Elle me revenait et je lui disais non ce n'est pas ça que je veux. Je reprécisais ma question puis elle retournait chercher l'information. On réussissait à avancer dans nos dossiers. Tout ce qui touchait l'administration, je la sortais de là. Je la concentrais sur les activités techniques où elle avait sa

force. J'utilisais au maximum son potentiel technique puis je me concentrais sur les aspects commerciaux qui étaient plus flous au niveau du processus. On a réussi à faire un beau dossier au complet, ça a bien réussi».

# 2. La mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

#### 2.1. L'état des lieux

Ce sont généralement les gestionnaires qui appliquent les pratiques informelles même si dans plusieurs milieux il a été démontré que l'intégration se fait par la participation de l'ensemble des collègues. Ils peuvent, toutefois, consulter les conseillers RH afin d'obtenir du soutien ou pour être conseillés.

Le rôle des conseiller RH est de vérifier ce qui se fait déjà dans l'entreprise et d'analyser les diverses situations qui se posent afin de trouver une solution. Bien que ce fonctionnement soit communément admis, certains répondants ont souligné que les conseillers RH qui supportent les unités opérationnelles ne sont pas toujours suffisamment préparés pour répondre aux différentes situations. Les gestionnaires se retrouvent parfois démunis et ils doivent se débrouiller seuls pour obtenir l'information.

#### 2.2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle

De tous les exemples de pratiques informelles recueillis, il est possible de dégager chez ceux qui les appliquent un désir d'échanger, de comprendre et de favoriser l'acceptation mutuelle dans les diverses façons de faire et les valeurs des individus (Lainé, 2004; Adler, 1991). Par exemple, dans un groupe d'ingénieurs où on leur avait demandé de faire leur profil de compétences à partir de leurs forces et de leur faiblesse, un des travailleurs d'origine vietnamienne a eu de la difficulté à faire l'exercice parce que dans sa culture mentionner ses points forts se traduit par une forme de vantardise. Les conseillers RH responsables de l'exercice ont approché ce travailleur et lui ont expliqué que non seulement c'était correct de le faire mais que c'était nécessaire pour être reconnu par l'ensemble de ses collègues. Le fait d'avoir pris soin d'échanger avec le travailleur sur les raisons de son refus de compléter le formulaire a permis une meilleure compréhension de part et d'autres.

Ils cherchent surtout à permettre à chacun de faire valoir son potentiel en lui donnant les conditions nécessaires pour l'exploiter. Il s'agit, la plupart du temps, de reconnaître la diversité culturelle avec ses avantages et ses inconvénients et tenter de profiter des atouts qu'elles apporte. La forme de ces pratiques reprend le modèle de gestion par synergie culturelle qui propose de miser sur les similitudes et de gérer les différences. On peut ainsi maximiser l'efficacité organisationnelle par l'élargissement d'un éventail de solutions qui

permet de développer la créativité, d'accroître la flexibilité et de raffiner les techniques de résolutions de problème (Adler, 1991).

Par ailleurs, l'idée d'une «équifinalité» (Adler, 1991), c'est-à-dire l'existence de plusieurs pratiques pour arriver au même point, confirme l'approche présentement utilisée dans la gestion de la diversité culturelle de l'entreprise qui rejoint le modèle des références nationales tel que présenté dans la première partie de ce travail. L'intérêt est d'apprivoiser l'interculturel en mettant en avant la performance organisationnelle. Il s'agit de construire des repères qui permettent d'intégrer la dimension culturelle et d'éviter les impairs reliés aux incompréhensions ainsi que les conflits potentiels dans l'organisation. Les pratiques exercées par les gestionnaires sont fondamentalement tournées vers des modèles instrumentaux en vue d'une meilleure efficacité de leur fonction (Trompenaars et Hampden-Turner, 2004; Lainé, 2004; Adler, 1991; Hofstede, 1980).

Les conséquences de ces pratiques sont assez partagées. D'un côté, elles permettent une marge manœuvre que des pratiques formelles ne permettraient pas, notamment pour des accommodements pris sous forme d'entente mutuelle. De l'autre, c'est justement pour éviter ce type de traitement préférentiel, ou d'exception, auquel n'ont pas accès l'ensemble des employés que les pratiques devraient être davantage formalisées.

À cet effet, deux formes d'iniquité sont relevées par l'application des pratiques informelles. D'une part, les gestionnaires ne réagissent pas tous de la même façon face aux revendications qui leur sont soumises. En laissant le libre choix, les mesures adoptées peuvent différer grandement selon que le supérieur immédiat soit ou non ouvert à la diversité culturelle, créant ainsi un écart selon les milieux de travail. D'autre part, l'accommodement pour des raisons culturelles a parfois entraîné un sentiment d'injustice chez les autres employés qui voyaient leurs demandes semblables se faire rejeter.

Section VI : Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

#### 1. L'état des lieux

Bien que quelques uns des répondants affirment ne pas sentir leur milieu interpellé par des préoccupations relatives aux pratiques religieuses, nous avons pu observer la présence d'une certaine inquiétude à cet effet. Cette dernière, lorsqu'elle est justifiée, fait principalement référence à des évènements externes à l'entreprise et qui sont puisés à même des controverses animant le débat public actuel sur cette question. En effet, les récentes décisions de jurisprudence rendues concernant l'accommodement raisonnable sont souvent fournies à titre d'exemples<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> En mars 2006, la Cour suprême du Canada rendait la décision de permettre le kirpan (couteau symbolique religieux pour la communauté sikh) dans les établissements

L'imposition de signes religieux ou des accommodements au nom des croyances religieuses qui donneraient l'impression d'un manque d'équité envers tous les employés sont les éléments les plus soulevés pour exprimer le malaise ressenti. Une préoccupation subsiste également quant à la gestion même des différentes pratiques religieuses soulignant, entre autres, l'absence de manière formelle de les gérer. Pour les gestionnaires et les conseillers RH, il y a quelques interrogations sur le rôle qu'ils devront donc jouer, notamment dans la mise en place de certaines formes d'accommodement.

L'entreprise compte, tout de même, quelques revendications en matière de pratiques religieuses qui concernaient des arrangements pour des temps de prière propre à la religion musulmane : «il y a [quelques] employés qui ont besoin de congés fériés différents de ceux des Catholiques» (Compte-rendu no.6). Dans la plupart des cas mentionnés, il semble y avoir eu une entente informelle entre l'employé et le gestionnaire immédiat afin de parvenir à des dispositions d'accommodement qui n'ont généré aucun conflit ou situation problématique.

.

scolaires (Multani c. Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys, 2006 CSC 6, [2006] 1 R.C.S. 256, dossier no. 30322).

En avril 2003, une centaine d'étudiants musulmans de l'École de technologie supérieure avaient revendiqué un local de prière. Un espace multiculturel a été offert en guise d'accommodement raisonnable (Centre de recherche-actions sur les relations raciales - au nom de 113 étudiants et de F.G- c. École de technologie supérieure, dossier no. MTL-014682).

## 2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle

La gestion des pratiques religieuses est certainement le volet qui anime le plus la réflexion pour une éventuelle prise en charge organisationnelle de la diversité culturelle. Nous avons pu constater que l'étude et des discussions autour de quelques cas d'accommodement étaient en cours afin de trouver des prescriptions qui pourraient être mises en place et transposées à des situations semblables.

Par ailleurs, il reste que certains gestionnaires se sentent inquiets car il ne savent pas comment composer avec les revendications religieuses tout en préservant la justice pour tous. Pour cause, la *Charte des droits et libertés* à laquelle ils doivent se référer est tellement large qu'elle laisse place à une variété d'interprétations qui n'arrivent plus à baliser les contours du raisonnable dans l'accommodement. Présentement, le droit individuel «sert à la fois de bouée et de gouvernail» (Banon, 2006 : 9). Il manque une réglementation claire à laquelle les gestionnaires peuvent se référer et pour cela elle ne doit être basée sur le politique ou le religieux «mais sur une véritable connaissance des réalités en présence» (Banon, 2006 : 8).

#### Section VII: Conflits du travail

Plusieurs entretiens indiquent que les travailleurs issus de la diversité culturelle abordent le conflit de façon particulière (Compte-rendu no.2; Compte-rendu no.3; Compte-rendu no.6). En effet, plusieurs répondants ont noté que les employés, surtout d'origine asiatique, ont des comportements de soumission dans le rapport à l'autorité et que si la prise de contact peut être plus difficile, cette attitude de retrait diminue la propension à créer des tensions. À cet effet, une conseillère RH a soutenu : «que les gens en provenance de cultures asiatiques contestent difficilement l'autorité et ont plus de difficulté à faire part de ce qu'ils vivent par rapport à des décisions, surtout quand elles ont un impact négatif pour eux. Ils sont de nature plus soumise» (Compte-rendu no.2). À l'inverse, les travailleurs dont le comportement tend à être plus expansif, fréquemment remarqué chez les Maghrébins, donne généralement suite à un plus grand nombre de frictions que les entretiens individuels ont pu faire ressortir. Par exemple, un gestionnaire a dit : «il y en a d'autres qui prennent beaucoup de place! J'ai un Libanais et lui il prend beaucoup de place!» (Compte-rendu no.5) ou encore venant d'un représentant syndical : «j'ai remarqué que les Algériens sont beaucoup plus directifs, plus durs devant les conflits. Ils ont tendance à grossir les problèmes au lieu de les désamorcer. Ils s'enflamment rapidement» (Compte-rendu no.13). Cependant, les conflits qui impliquent des travailleurs issus de la diversité culturelle restent peu nombreux et sont pour la plupart de faible intensité. Il s'agit le plus souvent de petits

accrochages «de l'ordre de la relation interpersonnelle. Chacun a son petit caractère, chacun a ses petites manies» (Compte-rendu no.5). Au moins six des participants affirment n'avoir jamais eu connaissance de tels évènements dans leur pratique professionnelle comme le mentionne un gestionnaire : «dans mon expérience professionnelle je n'ai pas à régler aucun conflit interculturel» (Compte-rendu no.4).

#### 1. La régulation par les pratiques formelles

#### 1.1. L'état des lieux

Le seul cas révélé impliquant des travailleurs issus de la diversité culturelle et qui a fait l'objet d'un règlement par des pratiques formelles à ceci de remarquable que les travailleurs issus de la diversité culturelle n'étaient pas en position de victimes contrairement au type de conflit auquel on aurait pu s'attendre. Il s'agissait d'un gestionnaire d'origine américaine qui imposait son fonctionnement et ses valeurs au sein de son équipe et des autres unités : «il fallait travailler plus, se trouver meilleurs que tout le monde...c'était solide, très intense. Il y en a qui criaient, qui donnaient des coups de poing dans les murs» (Compte-rendu no.12). Cette situation a conduit à de nombreuses plaintes à cause, entre autres, de conditions salariales inéquitables envers les employés québécois. Compte tenu de l'ampleur qu'a prise le conflit, les hauts dirigeants

de l'entreprise se sont vus dans l'obligation d'intervenir et de remplacer le gestionnaire en place.

## 1.2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle

Malgré les données du rapport de l'*Ombudsman*<sup>45</sup> qui relate l'existence de plaintes directement reliées à l'aspect culturel, les répondants n'ont pas été témoins de véritables situations conflictuelles faisant intervenir des travailleurs issus de la diversité culturelle.

Un tel constat s'explique, selon nous, par plusieurs raisons. D'abord, une partie des gens que nous avons rencontrés ont été référés par l'équipe chargée de la diversité culturelle. Cette dernière avait pris soin de nous fournir des personnes intéressées par notre projet de recherche mais qui, par la même occasion, étaient aussi particulièrement sensibles et favorables à la diversité culturelle. En d'autres mots, nous sommes portés à croire que l'ouverture de ces gestionnaires et leur plus grande facilité à concilier les différences culturelles n'est pas étrangère à l'absence de conflit culturel dans leur milieu de travail.

Un autre point qui explique probablement cet écart entre la dénonciation substantielle d'une discrimination raciale et le peu de conflits est que notre échantillon couvrait des milieux de travail reconnus comme étant plus propices

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Sources documentaires internes

et en faveur de la diversité culturelle. Nous n'avons pas été en contact avec des participants des secteurs des métiers, par exemple, où l'information recueillies aurait certainement pu fournir quelques cas de conflit comme en témoigne le participant no.10 qui rapporte une situation où un employé noir n'arrivait pas à se faire intégrer au sein d'une équipe. Les autres employés auraient dit à leur gestionnaire : «moi, je ne veux plus rien savoir de ça, fais-nous plus ça d'intégrer quelqu'un d'une minorité». Quelques uns des entretiens ainsi que notre observation sur le terrain a permis de constater qu'il existe dans des milieux comme celui de la construction ou des monteurs de lignes une difficulté plus grande à faire accepter la diversité culturelle.

Qui plus est, plusieurs entretiens ont soulevé une concentration significativement plus élevée de la diversité culturelle dans les domaines du savoir (Statistiques Canada, 2001) de l'entreprise tels l'ingénierie, les technologies de l'information, la recherche ou la finance (Compte-rendu no.2; Compte-rendu no.12). Or, la formation académique de ces disciplines est également marquée par une forte présence de la diversité culturelle tout au long du parcours scolaire, ce qui contribue manifestement à une meilleure adaptation à l'interculturalité en environnement professionnel.

En ce qui concerne les conseillers RH interrogés, leur position est généralement trop éloignée des opérations pour être en mesure de remarquer les petits conflits qui surviennent au quotidien en plus d'en être pratiquement jamais informés. La

plupart des conflits impliquant des travailleurs issus de la diversité culturelle se règlent généralement entre les individus eux-mêmes ou avec le gestionnaire. Ils sollicitent rarement une intervention de la part des conseillers RH ou des instances syndicales en place. Notons, tout de même, que si nos entretiens n'ont pu rendre compte de situations conflictuelles où une action syndicale s'est avérée nécessaire, le rapport 2005 de l'*Ombudsman*<sup>46</sup> rapporte neuf plaintes relatives à la discrimination raciale sur les quarante déposées ce qui laisse penser qu'il y a quelques cas pour lesquels une régulation des conflits par une pratique formelle a été appliquée.

## 2. La régulation par les pratiques informelles

#### 2.1. L'état des lieux

Nous avons recueilli, au cours des entretiens, quelques exemples d'accrochages qui ont été réglés le plus souvent informellement par une entente. Les gens ont aussi souligné, dans la plupart des cas, que l'aspect culturel n'était pas la cause du litige mais que la nature du conflit relevait de la relation interpersonnelle classique où chacun tente de faire valoir ses intérêts.

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> Sources documentaires internes

## 2.2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle

Le *statu quo* laisse en général peu de trace en tant que situation conflictuelle mais se pourrait-il que derrière ce qui semble banal se cache un conflit latent beaucoup plus profond? En effet, le développement des travailleurs issus de la diversité culturelle est parfois affecté de façon insidieuse quand «ils entendent des petits reproches qui leur rappellent leurs origines lorsqu'ils répondent au téléphone, lorsqu'ils sont mal compris. Ils finissent par parler moins, ils communiquent moins, ils crient moins fort pour ne pas se faire remarquer. Leurs gestes, leurs attitudes sont parfois mal interprétés et ça leur cause des préjudices auprès de leurs collègues» (Compte-rendu no.4).

Par conséquent, la conscience d'être différent peut entraver l'expression de soi. Afin de ne pas créer le malaise, nous avons observé que plusieurs travailleurs issus de la diversité culturelle ont une approche interpersonnelle plus sensible à ce qu'il convient de faire et d'être. Ils vont, entre autres, user d'une plus grande politesse dans leurs rapports avec les collègues ou s'assurer que leurs propos soient bien accueillis. Bref, il semble qu'en dépit des preuves de professionnalisme qu'ils ont pu fournir à ce jour, leur véritable intégration n'est jamais acquise et doit continuellement être méritée comme le souligne un gestionnaire, lui-même issu de la diversité culturelle, en disant : «une chose que les immigrants savent c'est qu'il faut qu'ils travaillent plus que les autres...il y a donc une élimination naturelle pour ceux qui travaillent moins fort et ça, ça

reste pour toute la carrière même pour un gestionnaire» (Compte-rendu no.4).

D'autres entretiens ont aussi relevé que les travailleurs issus de la diversité

culturelle mettent parfois les bouchées doubles dans leur travail et portent une

attention particulière aux rapports qu'ils entretiennent avec les autres collègues.

Section VIII : Diversité culturelle et discrimination positive

1. L'état des lieux

Dans les années 1980-1990, il y a eu une discrimination positive qui privilégiait

l'embauche des femmes. Le programme de l'époque consistait à faire respecter

des taux de représentativité des femmes au sein de l'entreprise afin de favoriser

leur intégration.

L'impact d'une telle mesure a été de sous-évaluer les compétences des femmes

embauchées sous prétexte que le recrutement se faisait en fonction d'un

traitement de faveur et non sur les bases de leurs qualifications professionnelles.

L'action positive à l'égard des femmes reste encore présente dans la mémoire

des gens et pour cause il subsiste une crainte largement partagée de recréer cette

situation avec les travailleurs issus de la diversité culturelle.

Les préoccupations sont encore présentes. Parfois, elles sont ouvertement

admises alors que dans d'autres cas elles se manifestent au travers des préjugés

exprimés. L'inquiétude est surtout de savoir si l'embauche va continuer à se faire sur la base de compétences égales et équivalentes, ou si les travailleurs issus de la diversité culturelle vont être privilégiés en raison de leur appartenance ethnique.

Pour cette raison, aucune pratique d'intégration de la diversité culturelle n'imposera des quotas de représentativité. On veut éviter des préjugés à l'effet que les gens ont été embauchés parce qu'ils font partie de la diversité culturelle mais bien parce qu'ils possèdent la qualification et les compétences requises. On veut miser sur la reconnaissance de leur valeur professionnelle. Avec la discrimination positive des femmes, les commentaires de certains travailleurs étaient : «tu as obtenu un poste parce que t'es une femme» et «l'extrapolation peut se faire par rapport à la diversité culturelle et on veut éviter ça» (Compterendu no. 2).

Les pratiques actuellement envisagées visent plutôt à favoriser la diversité culturelle à travers de la formation, de l'information et de la sensibilisation. On souhaite aussi développer des stratégies en fonction des unités d'affaires sachant qu'elles ne partent pas du même point en matière d'intégration de la diversité culturelle. C'est l'évolution et l'amélioration qui vont être évaluées et non le résultat en tant que tel. L'équipe chargée de la diversité culturelle «veut vraiment adopter des stratégies particulières qui collent à l'unité d'affaires pour

se donner toutes les chances de succès. [Elle] va plutôt évaluer les unités d'affaires sur les stratégies qu'elles mettent en place» (Compte-rendu no.2).

Jusqu'ici, pour tous les gestionnaires rencontrés, leur expérience avec la diversité culturelle s'est révélée positive et a permis une plus grande ouverture face à celle-ci même chez ceux qui entretenaient quelques craintes au départ. Le participant no.12 l'illustre très bien lorsqu'il dit : «je pense que d'avoir travaillé avec des gens pour lesquels j'avais des préjugés m'a permis d'acquérir une ouverture d'esprit que je n'avais pas avant...peut-être que si je n'avais pas travaillé avec Mohammed, je n'aurais pas nécessairement été enclin à engager Haïfa. C'est à force de travailler avec ces gens-là que j'ai appris à les connaître».

Néanmoins, la crainte d'une altération de l'identité québécoise est revenue fréquemment dans les propos amassés. Par exemple, un des représentants syndicaux a fait valoir que s'il a «un patron qui vient du Zimbabwe pis qu'il faut venir en babouches, porter des boubous et manger du riz le midi, pour [lui] en tout cas, ça ne marchera pas pantoute. On est Hydro-Canada, on n'est pas Hydro-Zimbabwe». Les gens sont conscients que la présence de la diversité culturelle gagne du terrain dans le contexte social général, notamment par les différentes revendications des communautés culturelles. Ils appréhendent ainsi de voir disparaître les éléments auxquels ils se rattachent pour s'identifier à la culture québécoise.

#### 2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle

L'action positive en faveur des femmes a eu des effets pervers qui freinent l'ouverture à la diversité culturelle, ou du moins, qui en alimentent les préoccupations notamment pour ce qui a trait à l'imposition de quotas.

Les politiques de rattrapage pour les femmes ont eu un impact stigmatisant qui a préjugé de l'incapacité des bénéficiaires à s'intégrer. Il se produit ainsi au sein de la dimension interactive des individus une construction sociale de leur infériorité qui atteint le fonctionnement institutionnel et se prolonge dans le rapport à l'emploi.

Il y a une dépréciation de certains individus, de par la valeur négative qui leur est conférée (Goffman, 1975). On peut donc présumer que la dévalorisation portée par une différence de traitement accompagne une panoplie de discriminations permanentes dans le milieu professionnel.

Par conséquent, l'imposition de quotas de représentativité ne pourrait garantir une pleine intégration professionnelle de ces travailleurs au-delà de l'accès à l'emploi puisque que cette dernière passe d'abord par une reconnaissance de la valeur face aux autres.

Section IX: Autochtones

1. L'état des lieux

Il y a quelques pratiques d'intégration et de gestion mises en place pour les

Autochtones. Le processus de dotation a, entre autres, été revu par des comités

d'experts qui ont évalué les tests d'embauche de l'entreprise afin de vérifier

qu'ils soient bien adaptés aux populations autochtones. Il a aussi été question

d'identifier les difficultés rencontrées par cette communauté et d'envisager des

mesures d'assouplissement possibles pour simplifier leur intégration. De plus,

les gens qui travaillent avec cette communauté peuvent suivre une formation

sur leurs habitudes de vie, leurs valeurs et les «pratiques gagnantes» qui en

facilitent la gestion.

Parallèlement, il existe des conseillers en relation avec le milieu dont le rôle est

d'établir un partenariat avec le conseil de bande. Cette collaboration permet de

mieux répondre aux besoins des travailleurs autochtones et une plus grande

connaissance de leur fonctionnement. Le Conseil de bande peut également

intervenir auprès de ses membres lors de situations problématiques, ce qui

allège la responsabilité de gestion des supérieurs.

## 2. Les conséquences sur l'intégration professionnelle

Contrairement à ce qui est fait pour les travailleurs issus de la diversité culturelle, la situation des Autochtones est différente dans la mesure où il y a une certaine prise en charge organisationnelle qui se fait à travers l'*Entente de la paix des braves*. Même s'il est encore trop tôt pour juger de l'effet sur l'intégration professionnelle, il n'en demeure pas moins que le programme constitue une première préoccupation face à la présence de la diversité culturelle.

À cet effet, certains éléments des pratiques mises en place pour l'intégration des Autochtones pourraient être transposés ou inspirer les pratiques d'intégration et de gestion de la diversité culturelle. Parmi les exemples soulevés, notons la formation offerte aux gestionnaires et le compagnonnage avec des membres de la communauté afin de mieux répondre aux besoins des travailleurs.

Ces pratiques comportent tout de même quelques difficultés d'application, entre autres, en ce qui concerne le recrutement ciblé. En dépit d'une volonté avérée d'atteindre des niveaux de représentativité de ces travailleurs, le problème réside dans l'incapacité pour l'entreprise de rendre disponibles suffisamment de postes à l'intérieur d'un espace géographique bien délimité. Alors qu'il y a déjà plus d'une douzaine d'Autochtones en formation pour devenir techniciens en télécommunication juste en 2006, l'organisation n'a pas plus d'une vingtaine de

postes à offrir sur le territoire de la Baie James, là où se trouve essentiellement toute la population autochtone de l'entreprise. Éventuellement, il va falloir penser à leur relocalisation, ce que l'entreprise n'avait pas prévu.

Enfin, la démarche de gestion élaborée dans le contexte des Autochtones ne pourrait être reprise dans son intégralité pour s'appliquer au management interculturel de façon général. En effet, les pratiques mises en place sont davantage le fruit de cicatrices historiques et légales pour lesquelles les politiques de rattrapage sont intimement liées et qui ne s'appliquent pas aux autres travailleurs issus de la diversité culturelle. Dans ce cas particulier de la communauté autochtone, l'entreprise répond surtout à des objectifs d'ordre juridique qui sont au-delà de toute considération pour la mise en place de pratiques d'intégration spécifiques. L'ensemble de la problématique autochtone est traité dans le cas de cette organisation dans le cadre d'une politique institutionnelle plus large mise en œuvre par les autorités politiques de tutelle<sup>47</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> C'est le cas notamment de tout l'encadrement et du développement social et économique de la Baie James et des impacts des grands travaux hydro-énergétiques sur les communautés autochtones.

#### Conclusion

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons organisé la présentation des résultats en fonction de nos interrogations initiales de recherche, certes, mais aussi de façon à se rapprocher autant que faire se peut de nos indicateurs de terrain.

Nous avons effectué cette analyse sur les pratiques d'intégration et de gestion de la diversité culturelle pour tenter de comprendre les impacts sur l'intégration professionnelle sans savoir où exactement nous aboutirions. Cela nous a permis de mettre en évidence que les pratiques en matière de diversité culturelle relèvent essentiellement d'une gestion qui s'improvise au cas par cas. Il n'existe aucune politique ou mesure adaptée à la gestion de la diversité culturelle sinon qu'on cherche à éviter des pratiques qui se révèleraient discriminatoires à l'endroit des travailleurs issus de la diversité culturelle.

La disparité des constats effectués ne nous permet pas de revenir sur chacun des éléments mentionnés en cours d'analyse tel que l'exige normalement l'usage d'une conclusion. En dépit de cette contrainte, nous pouvons toute de même dégager quelques éléments essentiels qui sont ressortis de cette analyse.

Actuellement, l'organisation n'est dotée d'aucune politique ou pratique institutionnalisée en matière de diversité culturelle. Si le recrutement de travailleurs issus de la diversité culturelle est aléatoire, la non embauche de ces

derniers peut se faire sur une base plus volontaire, notamment dans certains milieux de travail reconnus comme étant moins réceptifs à leur intégration professionnelle.

L'aspect linguistique est l'élément le plus souvent retenu dans les difficultés d'une gestion de la diversité culturelle. Les travailleurs issus de la diversité culturelle ont parfois une connaissance de base du français peu suffisante pour les fonctions qu'ils occupent. Notons également que les normes dans la pratique d'un emploi peuvent différer selon la formation reçue et dans des secteurs comme la cuisine, certains employés étrangers ne répondent pas aux critères exigés. Cela force parfois la gestion à revoir les règles avec les travailleurs afin qu'ils puissent effectuer leur travail correctement. Finalement, il est ressorti que malgré toute la bonne volonté des gestionnaires et des conseillers RH à favoriser l'intégration professionnelle des travailleurs issus de la diversité culturelle, leur gestion vise ultimement la performance et l'atteinte des objectifs de l'organisation.

TROISIÈME PARTIE. CONCLUSION GÉNÉRALE

Section I : Synthèse critique

La définition de la notion intégration repose sur deux postulats qui, en même

temps qu'ils se complètent, s'opposent également. Le mot intégration suggère à

la fois le fait d'intégrer et celui de s'intégrer. Le mouvement de réciprocité

entre ces actions suppose une responsabilité partagée de part et d'autres. Ce

constat nous amène à identifier les pratiques de management interculturel d'une

organisation et de ses conséquences sur l'intégration professionnelle des

travailleurs issus de la diversité culturelle.

Il s'est dégagé de nos résultats de recherche qu'il existe des pratiques utilisées

pour favoriser l'intégration. Toutefois, celles-ci ne sont pas nécessairement

exploitées de façon optimale, dans le sens que l'intégration cible fréquemment

l'accès à l'égalité en emploi, alors que cette approche sous-estime le potentiel

de la dynamique qui peut émaner du milieu organisationnel. Le but est de créer

un climat de cohésion à l'intérieur de l'entreprise, il est par conséquent logique

que les actions de gestion de la diversité culturelle soient dirigées vers les

individus, par opposition à un objectif strictement quantitatif.

Au cours de nos entretiens, il est ressorti un double discours sur la nature -

formelle ou informelle- des pratiques à mettre en place en matière de diversité

culturelle. En même temps qu'est déploré l'absence de pratiques institutionnalisées pour favoriser l'intégration, cette dernière semble se manifester plus facilement dans les réponses nouvelles et inédites des pratiques informelles. Elles permettent, le plus souvent, une marge de manœuvre avec laquelle il est possible de créer l'échange mutuel qui prend en compte l'individu dans sa singularité. Le débat ne fait que se creuser car, si sur un plan individuel on cherche des pratiques plus souples, au niveau de la collectivité, des règles structurantes s'imposent afin d'éviter justement ces traitements différenciés et discriminatoires. Ainsi, la non prise en charge organisationnelle sur la base de la flexibilité relève davantage du discours d'intention que d'une réel processus d'intégration.

Il s'agit de participer à un projet commun sans répondre systématiquement à toutes les particularités culturelles. Au contraire, enfermer les travailleurs issus de la diversité culturelle dans une identification ethnique empêche leur intégration dans les rapports interpersonnels. Il se produit une intégration physique de l'individu mais pas une intégration symbolique de reconnaissance.

À cet effet, le volet des pratiques religieuses, qui constitue une composante inséparable de la diversité culturelle, a été fort révélateur. Tandis qu'il s'effectue un mouvement de laïcisation, l'intégration de la spiritualité devient un élément de plus en plus omniprésent dans la gestion d'un personnel culturellement diversifié.

On a une conception du travail qui veut émanciper les individus, les «libérer» de leurs particularismes (appartenance ethnique, religion, sexe, etc.). Pour ne pas être marginalisée, la différence culturelle, doit s'inscrire dans une logique de valeurs collectives et communes. Il ne s'agit pas d'être tolérant, puisque rappelons-le la tolérance ne signifie pas la reconnaissance, mais de permettre la cohabitation des systèmes de pensée (Banon, 2006). Pour ce faire, l'entreprise doit rester un lieu neutre débarrassé de toute idéologie dominante, afin de garantir «cette liberté de conscience, donc d'oublier la posture du conflit et d'adopter celle de la connaissance et de la reconnaissance» (Banon, 2006 : 126).

C'est dans sa neutralité que l'entreprise trouve sa cohésion, sans rejeter les valeurs culturelles pour autant, sa véritable quête et ce qui l'intéresse est de puiser le meilleur que peut lui apporter la force collective. La gestion de la diversité culturelle en milieu de travail ne se résume pas à prohiber ou à approuver certaines pratiques culturelles. Son objectif est l'épanouissement des membres dans et par le respect de leur diversité. L'organisation n'est pas qu'une entité physique : elle est une personne morale qui joue un rôle primordial dans la démocratie et doit ainsi coordonner une dynamique d'hommes et de femmes avec leur bagage personnel. Tout l'enjeu du management interculturel est dans cette capacité à créer les conditions favorables pour exploiter l'unicité de chacun autour d'un projet rassembleur.

La notion de reconnaissance permettrait d'atténuer la complexité de l'intégration professionnelle et des pratiques mises en place pour y arriver. La reconnaissance, s'il est vrai qu'elle permet d'identifier, est aussi un processus où la connaissance de l'autre doit nécessairement passer par une connaissance de soi pour se concrétiser. Une telle construction de sa propre identité à partir des différences de l'autre mène à reposer la problématique de l'intégration à partir du concept de l'altérité.

L'altérité suggère la conscience l'existence de l'autre qui permet à l'individu de se définir à partir de l'autre. Cet aspect est différent de la dualité, transversale à tous les individus, dont la vision est ethnocentrique, c'est-à-dire qu'elle juge selon sa propre culture. Le sentiment d'altérité se construit autour d'une réalité sociale façonnée par des négociations quotidienne des différents groupes sociaux. Il devient ainsi un attribut culturel qui renvoie directement à l'expérience du multiple. L'autre n'est plus perçu comme un menace mais comme un élément essentiel à la définition de son identité et, par conséquent, il permet une meilleure intégration de la diversité culturelle sous toutes ses formes.

## Section II: Perspectives d'analyse

## 1. La diversité culturelle: un cheval de Troie pour la recherche

La compréhension de notre problématique passe par une approche holistique qui fait intervenir des savoirs issus de champs disciplinaires diversifiés tels que l'anthropologie, la sociologie des organisations, la psychologie et la gestion, d'où l'intérêt de développer des compétences théoriques et techniques qui soient transversales.

À cet effet, Bonnafous-Boucher (2005) pose une réflexion critique qui cherche à dresser un pont épistémologique entre l'anthropologie et la gestion (plus particulièrement les théories de l'organisation issues des sciences de la gestion).

Elle déplore l'absence d'une anthropologie des organisations qui soit statuée et formalisée à travers la littérature. Pour cause, l'approche anthropologique étudie l'organisation en tant que dynamique d'un système de relations (Lévis-Strauss, 1958) et non comme une entité isolée. Sur le plan anthropologique, les comportements organisationnels apparaissent moins fondés sur une rationalité singulière. Ils renvoient davantage aux représentations symboliques qui leur sont intrinsèques qu'aux considérations stratégiques que leur attribuent les modèles d'analyse dominants du management interculturel. Les sciences de la gestion partagent peu cette conception de l'organisation en raison de leur intérêt

pour l'organisation en tant qu'objet empirique observable, sur lequel il est possible d'agir concrètement.

Considérant ces différentes approches, il apparaît que la représentation de l'organisation n'est pas la même pour les théories de la gestion et de l'anthropologie. Le fait que la gestion s'approprie les sciences de gestion et les sciences sociales pose la difficulté de l'abstraction de certains enjeux qui pourraient être traités par l'anthropologie. D'un autre côté, les théories de l'organisation offrent la possibilité de remanier le concept d'organisation d'une manière plus accessible et transposable. Pour ces raisons, les deux disciplines gagneraient à élaborer une approche méthodologique qui soit complémentaire l'une avec l'autre.

L'abstraction des enjeux attachés à la diversité culturelle s'impose comme un défi majeur face auquel les sciences de gestion semblent *a priori* démunies en termes de modèles d'analyse à portée systémique. Devant cet écueil, l'appareillage conceptuel anthropologique propose des éléments d'analyse que les théories de l'organisation pourraient mettre en valeur. Les deux disciplines gagneraient à élaborer une approche méthodologique complémentaire.

Il s'agit d'exploiter les conditions favorables à la création d'une épistémologie commune aux sciences de la gestion et de l'anthropologie. Cela suppose pour les premières qu'elles transcendent leur conception traditionnelle de l'entreprise. De plus, la recherche en gestion s'inscrit encore dans un paradigme manifestement positiviste<sup>48</sup> alors qu'elle pourrait s'enrichir d'un questionnement qui prenne en compte les incidences organisationnelles des représentations symboliques. En cela, les recherches en anthropologie des organisations sont fertiles. Cela suppose aussi l'abandon partiel, par le management interculturel, d'un postulat devenu dominant depuis quelques décennies : son projet d'une science de l'action et de la décision, et en retour qu'il s'approprie un corpus théorique qui ne lui demeure accessible qu'au prix d'une volonté avérée de transdisciplinarité.

Ce rapprochement interdisciplinaire autour des sciences de l'organisation —sur la base des enjeux de la diversité culturelle- ouvrirait la voie à une exploitation potentiellement riche de résultats de recherche qui sont restés jusque-là confinés dans des disciplines cloisonnées comme l'ethnologie et l'anthropologie des organisations. Il s'agit pour l'anthropologie d'examiner une situation spécifique avec un fort contrôle des variables plutôt que de chercher à comprendre la globalité d'une culture (Bonnafous-Boucher, 2005). Toutefois, ni le relativisme contextuel propre à l'anthropologie, ni l'universalisme associé au management ne permettent d'entrevoir l'intégration d'une typologie des cultures qui tienne compte des acteurs de terrain alors qu'un investissement théorique en ce sens constituerait une solide posture pour appréhender l'irruption récurrente et inexorable de la diversité culturelle dans le contexte de l'organisation.

<sup>48</sup> À l'exemple du modèle dominant des références nationales.

Une difficulté méthodologique apparaît cependant avec cette voie interdisciplinaire. Les organisations constituent des espaces clos qui, de façon toute légitime, n'ouvrent leurs portes que lorsqu'elles y trouvent un intérêt en matière d'efficacité et de performance. Or, la question de la diversité culturelle semble justement un objet de recherche qui converge vers un même centre d'intérêt pour les organisations et cette nouvelle voie de recherche exigeant la contribution des études anthropologiques. La problématique de la diversité culturelle pourrait être ce cheval de Troie salutaire qui permettrait d'entrouvrir à la recherche le champ souvent hermétique des organisations.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Abravanel, H., Bédard, M. G. (1986), Guide de l'étudiant : l'analyse et la rédaction de cas en administration, Montréal, Gaétan Morin.

Adler, N. (1991), Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle, Éditions Reynald Goulet Inc.

American Psychology Association (2002), Guideline on Multicultural Education, Training, Research, Practice, and Organizational Change for Psychologists, Washington.

Aubret, J., Gilbert, P., Pigeryre, F. (2002). *Management des compétences*. *Réalisations, concepts, analyses*. Paris, Dunod.

Audet, M., Larouche, V. (1988), «Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles», *Relations industrielles*, vol. 43, no.1, 3-31.

Auer, M., Welte, H. (2005), *Equal Opportunity Actors. Identities, Social Positions and Strategies*, Acte de colloque New Actors in Industrial Relations commandité par le British Journal of Industrial Relations.

Banon, P. (2006), Dieu et l'entreprise. Comprendre et gérer les cultures religieuses, Paris, Éditions d'Organisation.

Barnouw, V. (1963), Culture and Personality, Homewood, Dorsey Press.

Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., Sonnenfeld, J. A. (Décembre 2000), «To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams», *Administrative Science Quaterly*, vol. 45, no. 4. 802-836.

Bartel-Radic, A. (2002), La compétence interculturelle dans les entreprises : un phénomène individuel, collectif ou organisationnel?, Grenoble, École doctorale de sciences de gestion-Université Pierre Mendès France, Série recherche.

Bélanger, P.R., Grant, M., Lévesque, B. (1994), La modernisation sociale des entreprises, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Bidet, J. (1999), Théorie générale. Théorie du droit, de l'économie et de la politique, Paris, Presses universitaires de France.

Boltanski, L., Chiapello, E. (2004), Le nouvel esprit du capitalisme, Paris, Gallimard.

Bonnafous-Boucher, M. (2005), Anthropologie et gestion, Paris, Économica.

Bordeleau, Y. (1997), Méthodes d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel, ressources humaines et efficience, Montréal, Éditions nouvelles.

Boudon, R., Bourricaud, F. (1990), «Valeurs», *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, 663-670.

Bourdieu, P. (1982), Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques, Éditions Fayard

Bourdieu, P. (1979), La distinction. Critique sociale du jugement, Paris: Éditions de Minuit.

Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., Rouillard, L. (2003). Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. Québec: Secrétariat du Conseil du trésor.

Bouveresse, J., Deleuze, G., Descamps, C., Fichant, M., Granel, G., Kaufmann, P., Pisier-Kouchner, E. (1973), *Le XX<sup>e</sup> siècle*, Librairie Hachette.

Boyer, R. (2004), *Une théorie du capitalisme est-elle possible?*, Paris, Éditions Odile Jacob.

Brangier, E., Lancry, A., Louche, C., (2004), Les dimensions humaines du travail: théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations, Nancy, Presses universitaires de Nancy.

Brunel, V. (2004), Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise : nouvelle pratique de pouvoir?, Paris, Éditions La découverte.

Bryson, J., Hosken, C. (Juillet 2005), «What Does it Mean to Be a Culturally Competent I/O Psychologist in New Zealand?», New Zealand Journal of Psychology, vol. 34, no. 2, 69-76.

Cahen, M. (1997), *L'ethnie et la révolution*, Acte de colloque Centième anniversaire du Bund organisé en novembre 1997 par l'Union des Progressistes juifs de Bruxelles.

Cardu, H., Sanschagrin, M. (2002), «Les femmes et la migration: les représentations identitaires et les stratégies devant les obstacles à l'insertion socioprofessionnelle à Québec», *Recherches féministes*, vol. 15, no. 2, 87-122.

Castells, M. (2001), L'ère de l'information, Paris, Fayard.

Chevrier, S. (2003), *Le management interculturel*, Paris, Presses universitaires de France.

Commission canadienne des droits de la personne (2001), *Une place pour tous.* Guide pour la création d'un milieu de travail inclusif, Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, no. de cat. HR21-55/2001.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2001), *Loi sur l'accès à l'égalité dans des organismes publics*, [En ligne: http://www.cdpdj.qc.ca], (Consulté le 19 juillet 2006).

Côté, A., Soussi, A.S. (2006) La diversité culturelle au travail : portée et limites des modèles théoriques dominants. *Actes de Colloque du Centre de recherche sur les innovations sociales*, Numéro de référence HS0601: 112-119.

Crozier, M., Friedberg, E (1977), L'acteur et système. Les contraintes de l'action collective, Paris, Éditions du Seuil, coll. Sociologie politique.

Crozier, M. (1963), Le phénomène bureaucratique, Paris, Éditions du Seuil.

Cuche, D. (1996), La notion de culture dans les sciences sociales, Paris, Éditions La découverte, coll. Repères.

D'Aoust, A.-M. (2003), *Identité et action politique*. *Une perspective poststructuraliste*, Acte de colloque Les «théories» des relations internationales peuvent-elles se passer de théorie? Quelques avenues pour se sortir d'un champ somnambule. Panel 1: Féminisme et post-structuralisme dans le cadre de la Journée d'activités de la SPSQ du 16 mai 2003.

David, P. A., Foray, D. (Mars 2002), «Une introduction à l'économie et à la société du savoir», Revue Internationale des Sciences Sociales, 13-27.

De Meuse, K. P., Hostager, T. J. (Printemps 2001), «Developing and Instrument for Measuring Attitudes Toward and Perceptions of Workplace Diversity: An Initial Report Human», *Resource Development Quaterly*, vol. 12, no. 1, 33-51.

D'Iribarne, P., Henry, A., Segal, J.-P., Chevrier, S., Globokar, T. (2002), Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières, Paris, Éditions du Seuil.

D'Iribarne, P. (Mars-avril-mai 2000), «Management et cultures politiques», Revue française de gestion, no. 128, 70-75.

D'Iribarne, P., Henry A., Segal, J.-P., Chevrier, S., Globokar, T. (1998), Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières, Paris, Éditions du Seuil.

D'Iribarne, P. (1993), La logique de l'honneur, Paris, Éditions du Seuil.

D'Iribarne, P. (1989), La logique de l'honneur, Paris, Éditions du Seuil.

Dupuis, J-P. (2004), «Problème de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne: une voie de sortie», *Management international*, vol. 8, no. 3, 21-29.

Drudi, G. (Automne 2002/ Hiver 2003), «Impact de la non-reconnaissance professionnelle sur l'identité des personnes immigrantes. Situation des personnes issues des minorités noires», *Vivre ensemble*, vol. 11, no. 38, 13-16.

Early, P.C., Mosakowski (Octobre 2004), «Cultural Intelligence», *Havard Business Review*, 139-146.

Emploi-Québec et Mouvement québécois de la qualité (2005), Guide pratique de la gestion de la diversité culturelle en emploi, Bibliothèque nationale du Québec.

Enchautegui-de-Jesús, N., Hughes, D., Jonhston, K. E. et Oh, H. J. (Mars 2006), «Well-being in the Context of Workplace Ethnic Diversity», *Journal of Community Psychology*, vol. 34, no. 2, 211-223.

Erickson, E. H. (1968), Adolescence et crise. La quête de l'identité, Paris, Flammarion.

Filiod J.P., Welzer-Lang, D. (1993), Les hommes à la conquête de l'espace domestique...du propre au rangé, Montréal, Éditions Le jour.

Fine, R. (1990), «The Antimonies of Neo-marxism. A Critique of Harold Wolpe's Race, Class and the Aparteid State», *Transformation* 11, 92-103.

Foucher, R., Petterson, N., Naji, A. (Mai 2003), *Répertoire de définitions*. *Notions de compétences individuelle et collective*, La Chaire en gestion des compétences, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Document de travail préliminaire, no. 0203-04.

Freud, S. (1920), Essais de psychanalyse, Paris, Payot, 75-86.

Friedman, R. A., Craig, K. M. (2004), «Predicting Joining and Participating in Minority Employee Network Groups», *Industrial Relations*, vol. 43, no. 4.

Gagnon, M.-J. (2003), «Syndicalisme et classe ouvrière. Histoire et évolution d'un malentendu», *Lien social et Politiques*, RIAC, vol. 49, coll. Des sociétés sans classes?, 15-33.

Geertz, C. (1973), «Thick Description: Toward an Interpretative Theory of Culture», *The Interpretation of Culture: Selected Essays*, New York, Basic Books, 3-30.

Giddens, A. (1994), Les conséquences de la modernité, Paris, Éditions L'Harmattan, coll. Théorie sociale contemporaine.

Gilbert, J. A. (Été 2000), «An Empirical Examination of Resources in a Diverse Environment», *Public Personnel Management*, vol. 29, no. 2, 175-184.

Goffman, E. (1975), Stigmate, Paris, Les Éditions de Minuit.

Habermas, J. (1987), Tome 1. Théorie de l'agir communicationnel. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société, Éditions Fayard.

Habermas, J. (1987), Tome 2. Théorie de l'agir communicationnel. Critique de la raison fonctionnaliste, Éditions Fayard.

Hall, E.T. (1984), La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu, Paris, Éditions du Seuil.

Hall, E. T. (1979), Au-delà de la culture, Paris, Éditions du Seuil.

Hall, E.T. (1971), La dimension cachée, Paris, Éditions du Seuil.

Hamel, J. (1999), «Heur et malheur de la pensée post-moderne. Le dilemme de la science en anthropologie et en sociologie», *Raison présente*, vol. 129, 63-80.

Healy, G., Oikelome, F. (2005), Equality and Diversity Actors. A Challenge to Traditional Industrial Relations?, Acte de colloque non publié New Actors in Industrial Relations commandité par le British Journal of Industrial Relations. 1-20.

Helly, D., (2000), «Le multiculturalisme canadien: de la promotion des cultures immigrées à la cohésion sociale 1971-1999», *Cahiers de l'URMIS*, no.6.

Hyman, R. (1979), «La théorie des relations industrielles: une analyse matérialiste», Sociologie du travail, no.4.

Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, Sage Publications.

Hofstede, G. (1991), Culture and Organizations: Sofware of the Mind, Londres, MacGraw Hill.

Hofstede, G. (1994), Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales, Paris, Éditions d'Organisations.

Hofstede, G. (2002), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Sages Publications.

Hum, D. et Simpson, W. (1999), «Wage Oppotunities for Visible Minorities in Canada», Canadian Public Policy-Analyse de politiques, vol. 25, no. 3, 379-394.

Jackson, S.E., Joshi, A., Erhardt, N.L. (2003), «Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications», *Journal of Management*, vol. 29, no. 6, 801-830.

Janssens, M. et Steyaert, C. (Janvier 2003), «Theories of Diversity Within Organization Studies: Debates and Future Trajectories», *Economic Growth and Innovation in Multicultural Environments*, Fondazione Eni Enrico Mattei

Kluckhohn, F., Strodtbeck, F.L. (1961), Variations in Values Orientations, Evanston, Row, Peterson.

Kochan, T. A. (2004), «Introduction to the Special Issue. Collective Actors in Industrial Relations: What Future?», *Industrielle Beziehungen Mering*, vol. 11, no. ½, 6-9.

Kroeber, A. L., Kluckhohn, F. (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Peabody Museum Papers, Cambridge, Havard University, vol.47, no. 1.

Lacan, J. (1949), Écrits I, Paris, Le Seuil, coll. Points, 89-97.

Lainé, S. (2004), Management de la différence. Apprivoiser l'interculturel, Afnor.

Laing, R.D. (1971), Le soi et les autres, Paris, Gallimard.

Laurin, N. (1999), «Le démantèlement des institutions intermédiaires de la régulation sociale. Vers une nouvelle forme de domination», *Sociologie et sociétés*, vol. XXXI, no. 2, 65-72.

Lévis-Strauss, C. (1958), Anthropologie structurale, Paris, Plon.

Levy-Leboyer, C. (2005), Évaluation du personnel. Quels objectifs? Quelles méthodes?, Paris, Éditions d'Organisations.

Lipovetsky, G. (1992), Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques, Paris, Éditions Gallimard.

Lowman, R. L. (2006), *The Ethical Practice of Psychology in Organizations*, Washington, American Psychological Association.

Lyotard, J.-F. (1979), La condition postmoderne, Paris: Éditions de Minuit, coll. Critique.

Marx, K., Engels, F. (1847), Manifeste du parti communiste, in K. Marx et F, Engels (1970), *Tome 1. Œuvres choisies en trois volumes*, Moscou, Éditions du progrès.

Maume, D. J. Jr. (Mai 2004), «Is The Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? Evidence From a Random-Effect Model of Managerial Attainment», Work and Occupations, vol. 31, no. 2, 250-274.

Merton, R.K. (1965), Éléments de théorie et de méthode sociologique, Paris, Plon.

Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris-Montréal, Éditions d'Organisations.

Mutabazi, E., Altman, Y., Klesta, A., Poirson, P. (1994), Management des ressources humaines à l'international. Filiales-fusions-acquisitions-alliances-coopérations, Paris, Éditions Eyrolles.

Mutoo, V. L. (Octobre 2001), La discrimination à légard des minorités visibles sur le marché du travail et son impact sur la rétention de ces populations dans la communauté urbaine de Québec, Rapport de recherché présenté à la Ligue des droits et libertés, Section de Québec.

Parson, T. (1951), The Social System, in F. Bourricaud, Éléments pour une sociologie de l'action, Paris, Plon.

Patrimoine canadien (Juillet 2005), Multicuturalisme, Un Canada pour tous.

Powell, G.N. (1994), Gender and Diversity in the Workplace. Learning Activities and Exercices, Sage Publications.

Prime, N. (Septembre 2001), «Cultures et mondialisation: l'unité dans la diversité», *L'Expansion Management Review*, 52-66.

Proulx, J. (Janvier 1998), Gestion de la diversité en contexte d'une approcheclientèle et d'une gestion des ressources humaines axées sur les résultats, Ministère de la santé et des services sociaux, Université de Sherbrooke.

Quivy, R., Van Campenhoudt, L. (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, Dunod.

Richard, O.C., Brown-Johnson, N. (Été 2001), «Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance», *Journal of Management Issues*, vol. 13, no. 2, 177-195.

Rocher, G. (1969), «Introduction à la sociologie générale», *Tome 1. L'action sociale*, Montréal, Hurtubise HMH.

Saba, T., Pucik, V. (Février 1997), Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines au sein des entreprises internationales: élaboration d'un cadre conceptuel, Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

Saffort, S. (2005), «The Role of National Membership Organizations in Contemporary American Industrial Relations», *Graduate School of Business*, University of Chicago.

Sainsaulieu, R. (1988), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques de Paris.

Sennett, R. (2000), Le travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité, Paris, Éditions Albin Michel.

Soussi, A.S., Côté, A. (2006) La diversité culturelle dans les organisations : analyse critique des fondements théoriques du management interculturel. Actes du 49<sup>e</sup> Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada, Banff.

Soussi, A.S. (1998), Changements technologiques et identité au travail. Le cas des techniciens dans une entreprise industrielle de télécommunication, Thèse de doctorat, Université de Montréal.

Soutar, S. (Avril 2004), Beyond the Rainbow», Association management, vol.56, no.4, 26-33.

Statistiques Canada. (2003), «Le profil changeant de la population active au Canada», *Recensement de 2001*, Série analyses, Ottawa.

Steinmueller, W. E. (Mars 2002), «Les économies fondées sur le savoir. Leur liens avec les technologies de l'information et de la communication», *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 159-173.

Sue, D. W., Sue, D. (2003), Counseling the Culturally Diverse. Theory and Practice, John Wiley and Sons.

Swidinsky, R., Swidinsky, M. (2002), «The Relative Earnings of Visible Minorities in Canada. New Evidence From The 1996 Census», *Relations industrielles*, vol. 57, no. 4, 630-659.

Symington, J. W. (23 septembre 1983), «Learn Latin America's Culture», New York Times.

The Conference Board of Canada (2005), Les talents des minorités visibles, un atout essentiel en affaires, [En ligne: http://www.conferenceboard.ca], (Consulté le 2 avril 2006).

Thiétart, R. A. et coll. (2003), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod.

Thomas, A.D. (Septembre 2004), «Diversity as Strategy, *Havard Business Review*, p.98-108.

Tisserant, P. (2004), Les dimensions humaines du travail: théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations, Nancy, Presses universitaires de Nancy.

Trompenars, F., Hampdon-Turner C. (2004), Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble, Paris, Éditions d'Organisations.

Turgeon, S. (1999), La gestion de la diversité culturelle dans les groupes de travail: étude de cas d'une manufacture montréalaise, Mémoire, Département des relations industrielles, Université Laval.

Usunier, J.C. (Avril 1991), «Perceptions du temps des affaires et cultures nationales: une comparaison internationale», *Économies et sociétés*, Séries sciences de gestion, no. 17, 81-114.

Usunier, J.C. (1985), *Management international*, Paris, Presses universitaires de France.

Vallée, G., Saba, T. (Janvier 1999), La mobilité du personnel en contexte de mondialisation: incidences juridiques des politiques de gestion des expatriés, Université de Montréal.

Viprey, M. (Septembre 2003), «Un modèle d'immigration de main-d'œuvre ouvert, fondé sur la sélectivité», *Chronique internationale de l'IRES*, no. 84.

Weber, M. (1964), L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Suivi d'un essai, Paris, Plon, coll. Recherches en Sciences humaines, Série jaune.

Weiss, D. (2005), Ressources humaines, Éditions d'Organisation.

Wise, L. R., Tschirhart, M (Septembre/octobre 2000), «Examining Evidence on Diversity Effects. How Useful Is Diversity Research for Public-Sector Managers?», *Public Administration Review*, vol. 60, no. 5, 386-394.

#### **ANNEXES**

### Annexe I. La grille d'entretien

#### 1. Données préliminaires

- Nom, prénom (non nécessaires)
- Division, direction, unité
- Fonction
- Taux de présence de la diversité

### 2. Questions générales

#### 2.1. Présence de la diversité culturelle

- 2.1.1. La présence de la diversité culturelle dans l'entreprise est-elle due à un processus de recrutement qui privilégie l'entrée de travailleurs issus de la diversité culturelle ou repose-t-elle sur un phénomène aléatoire?
  - 2.1.1.1. Sur quelles bases normatives et légales s'effectue le processus de recrutement?
- 2.1.2. Est-ce qu'il y a des faits, des périodes ou des phases marquantes en matière de diversité culturelle dans l'entreprise?
  - 2.1.2.1. Qu'elles en sont les circonstances politiques, économiques et sociales?
- 2.1.3. Quels sont les postes majoritairement occupés par les travailleurs issus de la diversité culturelle?
- 2.1.4. Quels sont les niveaux de scolarité des travailleurs issus de la diversité culturelle?

# 2.2. Gestion organisationnelle de la diversité culturelle

- 2.2.1. Est-ce qu'il y a une équipe ou des responsables chargés de la diversité culturelle de l'entreprise?
- 2.2.2. Quel est le rôle de l'équipe chargée de la diversité culturelle dans l'entreprise?
  - 2.2.2.1. Quels sont les principaux enjeux ciblés par l'équipe chargée de la diversité culturelle (ex : relève, résistance des hauts dirigeants, discrimination positive, résistance au changement, etc.)?

2.2.3. Quel est le fonctionnement de l'équipe chargée de la diversité culturelle dans l'entreprise?

#### 3. Questions thématiques

# 3.1. Perception face au changement

- 3.1.1. Quels sont les facteurs qui sous-tendent la mise sur pied d'un projet portant sur la diversité culturelle?
- 3.1.2. Est-ce que le projet sur la diversité culturelle correspond à des initiatives locales (1); à une demande organisationnelle (2); à une demande gouvernementale (3)?
- 3.1.3. Est-ce que le projet sur la diversité culturelle répond à un objectif de performance de l'entreprise (1); à un objectif de gestion de conflits (2)?
- 3.1.4. Y a-t-il des raisons qui vous permettent de croire à l'existence d'une résistance face à ce projet sur la diversité culturelle?
  - 3.1.4.1. Si oui, sur la base de quels intérêts se manifeste cette résistance (ex : ethniques, professionnels)?

# 3.2. Pratiques d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# Pratiques formelles

- 3.2.1. Existe-t-il des pratiques de GRH formalisées en matière de diversité culturelle (protocole pré-établi)?
- 3.2.2. La formalisation des pratiques d'intégration de la diversité culturelle est-elle inspirée par des normes légales relevant de l'État ou reposent-elles sur une initiative locale propre à l'entreprise?
  - 3.2.2.1. Si oui, dans quel cadre les retrouve-t-on : externalisation et/ou intégration à la fonction RH?
    - 3.2.2.1.1. La formalisation des pratiques d'intégration de la diversité culturelle se fait à travers quelle(s) fonction(s) de l'organisation (1); à quel(s) niveaux de chaque division (2); autre(s) forme(s) (3)?
    - 3.2.2.1.2. Qui est en charge de la mise en place de ces pratiques formalisées?
- 3.2.3. Y a-t-il des raisons qui vous permettent de croire que ces pratiques formelles d'intégration de la diversité culturelle ont produit des effets positifs, lesquels (1); des effets négatifs, lesquels (2); aucun effet (3)?

# Pratiques informelles

- 3.2.4. Comment se concrétisent les pratiques informelles en matière de diversité culturelle (ex : actes, prises de décision, recrutement, répartition des tâches, affectations aux postes, composition des équipes, gestion des conflits, etc.)?
  - 3.2.4.1. Quels enjeux sous-tendent l'application de ces pratiques (linguistiques, d'âge, de genre, d'expertise technique, d'origine ethnique, etc.)?
  - 3.2.4.2. À quels niveaux hiérarchiques sont-elles observées?
- 3.2.4.3. Qui est en charge de la mise en place de ces pratiques informelles?
  - 3.2.5. Y a-t-il des raisons qui vous permettent de croire que ces pratiques informelles d'intégration de la diversité culturelle ont produit des effets positifs, lesquels (1); des effets négatifs (2) lesquels; aucun effet (3)?

# 3.3. Objectifs visés par les pratiques d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

3.3.3. Quel est l'objectif ou l'utilité visé par les pratiques formelles et/ou informelles?

#### 3.4. Divers

### Pratiques religieuses

- 3.4.1. Est-ce que les pratiques religieuses constituent une préoccupation importante pour l'entreprise?
- 3.4.2. Existe-t-il des dispositions particulières en matière de pratiques religieuses, lesquelles?
- 3.4.3. Existe-t-il des revendications particulières en matière de pratiques religieuses, lesquelles?

# Gestion du conflit

- 3.4.4. Y a-t-il eu des conflits dans l'organisation dans lesquels étaient impliqués des travailleurs issus de la diversité culturelle? Si oui, lesquels?
  - 3.4.4.1. Quel est le volume des conflits relatifs à la diversité culturelle (il y en a plus, moins ou autant qu'avant)?
    - 3.4.4.1.2. Quelle est la nature des conflits relatifs à la diversité culturelle?

- 3.4.4.1.3. Quelle est l'intensité des conflits relatifs à la diversité culturelle?
- 3.4.4.1.4. Quelle est la durée des conflits relatifs à la diversité culturelle?
- 3.4.5. De quelle façon ces conflits ont été gérés?
- 3.4.6. Y a-t-il des éléments qui vous permettent de croire que les travailleurs issus de la diversité culturelle ont des manières particulières d'aborder ou gérer les situations conflictuelles?
- 3.4.7. À quel niveau se fait le règlement de ces conflits (ex : griefs, Commission des droits de la personne, Commission des relations du travail)?

# État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

- 3.4.8. Est-ce qu'il y a des inquiétudes quant à l'avenir de l'entreprise face à la diversité culturelle?
- 3.4.9. Avez-vous des leçons à tirer ou des expériences probantes qui permettraient de réorienter les pratiques de gestion de la diversité culturelle?
- 3.4.10. Quelles sont les pratiques de gestion la diversité culturelle envisagées?

# <u>Technologie</u>

3.4.11. Y a-t-il un rapport entre les compétences technologiques spécialisées et le recrutement des travailleurs issus de la diversité culturelle?

#### **Autochtones**

3.4.12. Est-ce que le projet sur la diversité culturelle s'inspire des politiques misent en place dans le cadre des relations de travail avec les communautés autochtones?

#### 4. Relations du travail

- 4.1. Le syndicat a-t-il été impliqué dans des situations conflictuelles en matière de diversité culturelle?
  - 4.1.1. Quelle a été la nature du conflit?
  - 4.1.2. Quelle a été l'intervention du syndicat?

Remarque : L'ordre des questions n'a pas toujours été respecté au cours des entretiens afin de conserver une plus grande cohérence dans les réponses des participants.

#### Annexe II. Le formulaire de consentement

# FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POUR L'ENTRETIEN PRÉLIMINAIRE

Responsable : Annie Côté, étudiante, Département de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais

Titre du projet de recherche : Enjeux organisationnels et institutionnels des pratiques de gestion et d'intégration de la diversité culturelle

Ce projet a pour but de d'explorer les politiques et les pratiques d'intégration en matière de diversité culturelle dans l'organisation. En participant à ce projet, j'aurai à répondre à un entretien, réalisé par un intervieweur, dont la durée sera d'environ une heure et demi. En aucun temps mon nom ou adresse seront associés à mes réponses. Mis à part le temps consacré à l'entrevue, aucun inconvénient n'est associé à ma participation. Il me sera également toujours possible de parler avec l'intervieweur ou la responsable du projet qui seront disponibles pour répondre à mes interrogations s'il y a lieu.

### Enfin je reconnais que:

- Ma participation est volontaire et je peux cesser de participer en tout temps à ce projet et ce, sur simple avis verbal et sans donner d'explication.
- Toutes les informations que je fournirai seront confidentielles et mon identité ne sera jamais divulguée.
- Toutes les informations qui me seront transmises seront confidentielles et ne pourront jamais divulguées.
- J'ai pu poser mes questions et j'ai obtenu les renseignements nécessaires pour comprendre la nature de ma participation à ce projet.
- Une copie de ce formulaire de consentement m'a été remise.
- J'obtiendrai réponse à toute question que j'aurai concernant ce projet en tout temps. Je n'aurais qu'à communiquer avec Mme Annie Côté, étudiante à l'université du Québec en Outaouais, responsable de ce projet (819-923-0480)
- J'obtiendrai réponse à toute question que j'aurai concernant mes droits en tant que participant en communicant avec le comité d'éthique à la recherche de l'université du Québec en Outaouais : Me Linda DuPont au (819) 595-3900, poste 3974.

Après avoir pris connaissance de ces déclarations, j'accepte librement de participer à ce projet.

Signature du participant	Date
Signature du chercheur	Date

\*

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POURL'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Responsable: Annie Côté, étudiante, Département de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais

Titre du projet de recherche : Enjeux organisationnels et institutionnels des pratiques de gestion et d'intégration de la diversité culturelle

Ce projet a pour but de d'explorer les politiques et les pratiques d'intégration en matière de diversité culturelle dans l'organisation. En participant à ce projet, j'aurai à répondre à un entretien, réalisé par un intervieweur, dont la durée sera d'environ une heure et demie. À aucun moment mon nom ou adresse seront associés à mes réponses. Mis à part le temps consacré à l'entrevue, aucun inconvénient n'est associé à ma participation. Il me sera également toujours possible de parler avec l'intervieweur ou la responsable du projet qui seront disponibles pour répondre à mes interrogations, s'il y a lieu.

#### Enfin je reconnais que:

- Ma participation est volontaire et je peux cesser de participer en tout temps à ce projet et ce, sur simple avis verbal et sans donner d'explication.
- L'entretien individuel auquel je participerai pourra être enregistré et servira uniquement à des fins de recherche universitaire.
- Toutes les informations (ou données) que je fournirai seront confidentielles et mon identité ne sera jamais divulguée.
- Toutes les informations (ou données) qui me seront transmises seront confidentielles et ne pourront jamais divulguées.
- J'ai pu poser mes questions et j'ai obtenu les renseignements nécessaires pour comprendre la nature de ma participation à ce projet.
- Chacune des parties a reçu une copie du présent formulaire.
- Le projet de recherche auquel je participe a été approuvé par le comité d'éthique à la recherche de l'université du Québec en Outaouais.
- Le projet de recherche auquel je participe est supervisé par Sid Ahmed Soussi, Ph.D., Professeur, Département de Relations Industrielles au (819) 595-3900 poste 1778.
- J'obtiendrai réponse à toute question que j'aurai concernant ce projet en tout temps. Je n'aurai qu'à communiquer avec Mme Annie Côté, étudiante à l'université du Québec en Outaouais, responsable de ce projet (819) 595-3900 poste 1873.
- J'obtiendrai réponse à toute question que j'aurai concernant mes droits en tant que participant en communicant avec le comité d'éthique à la recherche de l'université du Québec en Outaouais : André Durivage, Président au (819) 595-3900 poste 1781.

Après avoir pris connaissance de ces déclarations, j'accepte librement de participer à ce projet.

Signature du participant	Date
Signature du chercheur	Date

#### Annexe III. Les entretiens individuels

Remarque: La grille d'entretien constituait un guide afin de s'assurer d'amasser tous les renseignements nécessaires. Bien que chaque indicateur a été associé à un thème de la grille d'analyse, comme il s'agissait d'entretiens semi-structurés, les informations fournies par les candidats vont parfois au-delà de la question posée et recoupent ainsi plusieurs thèmes dans une seule et même réponse. Dans le traitement des données, nous nous avons privilégié une organisation de l'information en fonction de la pertinence face aux thèmes de la grille d'analyse et non selon les questions en tant que telles.

# Compte-rendu nº 1

#### **Contexte**

- Entretien formel dans l'entreprise
- Durée moyenne : 1h30

#### Identification du participant

- Fonction : employé de bureau
- Zone A-Groupes RH et services partagés (ressources humaines)

#### Remarques

Le participant est membre du projet sur la diversité dans l'organisation. L'entretien n'a pas été enregistré. Les données relèvent des notes prises par l'interviewer.

### Rapport d'entretien

1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

La présence de la diversité culturelle est plus marquée chez les spécialistes, les professionnels, les ingénieurs et les chercheurs.

Ils sont plus scolarisés que les Québécois d'origine. Plusieurs ont un doctorat.

# 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

C'est possible de constater un rapport entre les compétences technologiques spécialisées et le recrutement des travailleurs issus de la diversité culturelle quand on regarde les statistiques du taux de présence dans certains secteurs particuliers.

2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation : phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Il n'y a pas de phase marquante concernant la diversité culturelle.

La favorisation de l'embauche de femmes dans les années 1980-1990 a contribué et a servi de porte d'entrée pour l'embauche de travailleurs issus de la diversité culturelle.

# 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

C'est aléatoire.

L'entente de la paix des Braves oblige l'entreprise à embaucher 150 Cris d'ici 2007.

La présence de diversité culturelle dans l'entreprise repose aussi mais en moindre importance sur des initiatives individuelles des gestionnaires.

La progression est lente et il n'y a pas plus de vingt embauches par année.

Le rôle de l'équipe consiste à intégrer la diversité culturelle dans le plan stratégique de l'entreprise à travers la stratégie de relève.

Le plan de gestion met beaucoup d'emphase sur la manière d'aborder les travailleurs face à la question de la diversité culturelle et à ne pas la mettre en premier plan mais plutôt de l'incorporer graduellement.

Notre objectif c'est de faire évoluer les mentalités au-delà des résultats quantitatifs.

L'équipe envisage surtout de miser sur les avantages comme par exemple les différentes façons de faire, l'évolution des processus de travail, les différents styles de gestion que l'intégration de la diversité culturelle procurera à tout le monde et non pas juste à un groupe particulier d'individus.

# 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsable

L'équipe chargée de la diversité culturelle dans l'entreprise est composée de neuf personnes oeuvrant aussi au sein des ressources humaines. On a un responsable des relations de travail, une conseillère communication, une conseillère en gestion du changement, un conseiller formation, un spécialiste employeur de choix, un expert en recrutement, deux ressources en planification de la main-d'œuvre.

# 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

Bien qu'il existe un processus en cours, il n'y a pas de pratiques GRH formalisées.

Pour le moment, il y a juste les pratiques de recrutement qui correspondent à des pratiques formalisées comme pour les tests psychométriques.

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

On est confronté à la culture organisationnelle et à la haute direction qui ne voit pas l'intégration de la diversité culturelle comme un avantage pour la rentabilité.

### 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Les pratiques informelles relèvent d'initiatives locales des différentes unités. Chaque unité procède au cas par cas et par improvisation.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

Je pense que c'est positif car ça permet l'ouverture et la tolérance.

### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Il y a une préoccupation parce qu'il n'y a pas de manière formelle de les gérer. On ne sait pas où s'arrête le droit individuel face au droit collectif.

#### 7. Conflit du travail

On entend parfois que certains ingénieurs noirs qui appliquent sur des postes ne soient pas retenus à cause de leur origine ethnique.

# 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

#### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 8. Relations du travail : : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

Selon la protectrice de la personne, il y a actuellement neuf plaintes sur quarante qui sont pour cause de discrimination raciale.

# 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Une des erreurs du passé retenue est les effets néfastes qu'a produit la discrimination positive en faveur des femmes dans les années 1980-1990. Certains hommes se sont sentis lésés face à cette pratique et n'ont pas oublié la discrimination qui a eu lieu à leur égard.

L'équipe prévoit proposer à la haute direction son projet sur la diversité culturelle dans les prochaines semaines. Le plan d'action se base sur des stratégies de communication, de formation et de gestion du changement.

#### 10. Autochtones

(Compte tenu du secteur qu'il dessert, le participant n'était pas en mesure d'aborder cet aspect.)

# Compte-rendu nº 2

#### **Contexte**

- Entretien formel dans l'entreprise
- Durée moyenne : 1h30

#### Identification du participant

- Fonction : employé de bureau
- Zone A-Groupes RH et services partagés (ressources humaines)

#### Remarques

Le participant est membre du projet sur la diversité dans l'organisation.

### Rapport d'entretien

# 1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

C'est sûr que plus on va sur le marché externe, plus on a de chance de recruter des gens qui font partie des minorités ethnoculturelles. À l'interne, on n'en a pas beaucoup.

Comme la majorité de nos postes sont régis par des règles syndicales, les règles formelles qui existent pour le comblement de postes peuvent freiner l'embauche de personnes qui font partie des minorités ethnoculturelles. Il y a juste les postes de cadres et de professionnels qui ne sont pas syndiqués, ce qui ne représentent même pas vingt pourcent de l'ensemble des postes. C'est une barrière pour embaucher des personnes des minorités.

Au niveau de la reconnaissance des acquis, par contre, le processus ne semble pas poser de problème de façon générale selon ce qu'on a entendu dans les groupes de discussion.

Ce sont des postes d'ingénieurs et de chercheurs.

# 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

Aucune idée s'il y a un rapport entre le recrutement et le compétences technologiques.

Je constate qu'il y a plus d'Asiatiques à l'Institut de recherche et de développement, à Équipement et dans les technologies de l'information.

# 2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation: phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

On a déjà eu un programme dans l'entreprise où on a imposé des quotas pour intégrer des femmes dans les métiers non traditionnels.

Ça a été un désastre parce que la réputation des personnes qui ont été choisies, même si elles étaient réellement choisies pour leurs compétences, les propos qui circulaient étaient : « Tu as obtenu un poste parce que t'étais une femme ». L'extrapolation peut se faire par rapport à la diversité culturelle et on veut éviter ça.

Dans l'entreprise, pendant une très longue période de temps, on n'a pas embauché. On était à croissance zéro, même en décroissante à des moments donnés et c'est dans les cinq dernières années qu'on a commencé à embaucher les gens. C'est ce qui peut expliquer aussi le taux de plus faible représentativité des diversités culturelles. On n'a pas renouvelé notre main-d'œuvre pendant de longues périodes. Lorsqu'il y avait des gens qui quittaient on ne les remplaçait pas parce qu'on avait des objectifs de réduction de la main-d'œuvre pour réduire les budgets. C'est donc récent le phénomène des portes ouvertes au recrutement.

# 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

Actuellement, le recrutement est un phénomène aléatoire parce qu'il n'y a pas de programme ni d'orientation claire de l'entreprise en ce sens.

Les gens sont au courant qu'ils ne peuvent pas discriminer quelqu'un par la couleur de sa peau, sa religion, son orientation sexuelle et etc.

Le rôle de l'équipe chargée de la diversité est de prendre le projet à l'état embryonnaire avec les obligations qu'on a par rapport à la *Commission des droits de la personne* qui gère la *Loi d'accès à l'égalité* et de le faire évoluer sur un horizon de plus de dix ans parce que c'est un changement de culture.

C'est de mettre en place les équipes nécessaires pour influencer la ligne hiérarchique jusqu'à la haute direction pour faire en sorte que ça devienne un projet prioritaire pour l'entreprise et c'est aussi de l'intégrer à travers des stratégies déjà existantes de l'entreprise comme la stratégie de relève et non pas d'en faire un projet en soi.

C'est sûr que la *Loi d'accès à l'égalité* dans les entreprises publiques nous concerne. On est assujetti à cette loi-là.

Au niveau des circonstances sociales, c'est clair que les départs massifs à la retraite nous amène à penser à la relève et pour nous cette relève veut dire de façon très simple main-d'œuvre compétente alors les gens des minorités ethnoculturelles représentent un bassin intéressant en ce sens.

C'est carrément un objectif de performance par rapport à notre préoccupation de relève et d'avoir des gens compétents.

L'utilité des pratiques est d'assurer une équité en matière de traitement de tous les employés.

C'est donner des outils aux gestionnaires qui facilitent la gestion de leur équipe. Et puis finalement, c'est avoir une certaine cohérence au niveau de l'entreprise, de s'assurer que ce soit fait de la même façon à Rimouski, à Hull ou à Montréal.

# 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsables

Le projet sur la diversité est un projet parmi d'autres qui concernent la relève et le développement.

En proportion de temps qui y sera consacré, cette année ça va être particulier parce qu'il y a le diagnostic donc je dirais peut-être 25%. Pour les gens qui vont faire partie des équipes, les ambassadeurs, pour eux c'est sûrement moins.

C'est l'équipe chargée de la diversité qui pilote tout le dossier.

Comme nous ne sommes pas des unités ressources humaines opérationnelles, on développe des stratégies, des orientations pour que les unités ressources humaines opérationnelles puissent les mettre en place.

On s'est associé avec une personne de chaque grande unité ressources humaines et cette personne-là on lui a donné le rôle d'ambassadeur. Elle représente son unité.

Nous on développe des choses et on travaille avec eux pour leur faire part de ce qu'on a développé et qui peut être appliqué dans leur unité ressources humaines pour répondre à leurs besoins. De cette façon, on s'assure qu'on répond à leurs besoins et le message de ce qui est développé au niveau du corporatif pour l'accès des minorités passe dans leur unité aussi.

# 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

On est train de faire l'analyse de notre système d'emploi avec un questionnaire fourni par la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse* auprès de plus de 1400 employés. Le questionnaire est aussi complété par les gens des corporatives parce qu'on a des politiques, des directives, des encadrements et on veut savoir s'il existe des politiques claires en matière de non discrimination.

Une fois que l'on aura les résultats de ce sondage et avant d'établir un plan d'action, on veut compléter avec des groupes de discussion pour valider certaines choses avec des employés et aussi avec quelques groupes des minorités visés par la loi, entre autres, pour s'assurer qu'on a bien compris et pour être en mesure de faire un plan d'action qui va être plus proche de la réalité possible.

Cette année c'est celle du diagnostic. On prend une photo d'où on se situe au moment où on se parle. De là, l'importance de bâtir des indicateurs qui vont nous permettre de voir l'évolution de notre main-d'œuvre en termes de taux de représentativité dans les prochaines années. Le sondage qu'on fait va être une photo à l'instant zéro. On veut refaire ce sondage là dans quelques années et on va utiliser les mêmes questions.

Nous sommes en contact avec des gens de la direction de l'immigration au provincial, Immigration Québec afin de recevoir des conseils et du support face à la loi sur l'accès à l'égalité. On est aussi en contact avec des gens de la ville de Montréal, des entreprises comparables avec lesquelles on compare notre de taux de représentativité. On commence à développer un partenariat avec Jacques Proulx qui est un prof de l'université de Sherbrooke, spécialiste en diversité.

On n'essaie pas de réinventer la roue mais de cheminer en fonction de ce qui a bien fonctionné ailleurs ou moins bien fonctionné aussi.

Les stratégies qu'on a de façon générale, c'est d'être plus présents et visibles à l'extérieur comme dans les salons de l'emploi, auprès des campus universitaires ou collégiaux. Lorsqu'on va faire des conférences dans des salons de l'emploi ou dans des universités c'est pas seulement les conseillers communication qui sont dans l'entreprise qui vont faire ce genre de présentations mais aussi des gens des minorités qui occupent déjà des postes intéressants.

Il y a des contacts qui se font aussi avec les communautés culturelles. Ces contacts-là commencent à se faire de façon un petit peu plus précise, plus organisée et on a le site internet qui nous rend plus visibles pour attirer les gens des minorités.

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

Au niveau de la haute direction, c'est sûr que ce n'est pas un projet prioritaire. C'est la raison pour laquelle on veut faire un diagnostic le plus précis possible autant au niveau quantitatif que qualitatif. Une fois que le diagnostic sera complété, on va être en mesure de partir avec ces informations-là et d'aller influencer notre haute direction. On veut le présenter comme un projet stratégique de relève, c'est-à-dire une façon d'aller chercher des personnes compétentes.

On observe aussi que les gens ont des préjugés, qu'ils ne sont pas nécessairement à l'aise d'intégrer des personnes de cultures différentes et principalement chez les gestionnaires qui sont conscients que c'est de leur responsabilité d'intégrer des personnes et d'en gérer la complexité. On entend souvent : « on veut pas faire ça tout seul, on veut que vous nous aidiez à faire ça, que vous nous informiez sur c'est quoi les cultures différentes, qu'est-ce qu'on peut faire dans l'entreprise, qu'est-ce qu'on a le droit de faire ». Il va y avoir beaucoup de sensibilisation et de formation à faire. Il y en a qui ont une ouverture, il y en a qui en ont moins et puis il y en a qui en n'ont pas du tout. Il y a une anecdote à cet effet. Lors de la confirmation des présence pour les

groupes de discussion, il y a eu un gestionnaire qui nous a dit : « je vous le dit clairement, je suis raciste. Est-ce que vous voulez quand même que j'aille au groupe de discussion»? Un autre exemple de préjugé que j'ai entendu cette semaine c'est un gestionnaire d'Équipement qui disait : « dans notre culture à nous, les métiers de la construction, les Italiens y sont bien intégrés parce qu'ils font partie du monde la construction. Ils ont leur carte de compétence mais j'aurais beaucoup de difficulté à faire accepter une personne de race noire à ma gang de chantier ». Tandis qu'il y a d'autres gestionnaires qui disent : « quand j'affiche un poste à l'externe, je vais embaucher la personne la plus compétente qu'elle soit Asiatique, Haïtienne ou Québécoise ». On a tout un continuum en termes de réactions et de préjugés favorables et défavorables. Équipement semble être le secteur où il y a le plus de résistance.

On risque de partir vraiment à la base dans les moyens utilisés pour sensibiliser les gens tandis qu'ailleurs comme dans les technologies de l'information ce sera plus facile.

# 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Ils agissent au cas par cas et selon les valeurs des personnes. C'est laissé au bon gré de tout le monde.

Par exemple, il y a un gestionnaire du Centre d'appel qui avait dans son unité des personnes de religions différentes et il devait gérer les temps de prière ou de congé le vendredi. C'était complexe parce que comme gestionnaire il a des objectifs de temps et de volume de réponses aux clients à respecter. Il était aussi inconfortable avec la notion d'équité par rapport à des gens qui travaillent du lundi au vendredi de huit à quatre. Pour lui, les pratiques d'accommodement avaient des effets négatifs sur la performance de l'équipe.

Pour ce cas précis, je ne sais pas comment ça s'est réglé, je l'ai entendu dans un groupe de discussion et je ne suis pas allée plus loin.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

C'est les conseillers RH ou les gestionnaires qui y sont sensibilisés.

Les gestionnaires ont à jongler avec plusieurs imprévus à tous les jours alors ça fait souvent un élément de complexité supplémentaire avec lequel ils doivent composer.

On n'a pas entendu parler qu'il y aurait eu des effets négatifs.

#### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Je ne sais pas si pour l'entreprise c'est une préoccupation importante mais ça l'est pour les gestionnaires. D'ailleurs, les gens nous l'on dit dans les groupes de discussion. Ils parlent souvent de la religion musulmane à cause du jour de prière le vendredi.

Je ne le sais pas s'il y a des mesures particulières prises en ce sens.

#### 7. Conflit du travail

Je ne suis pas au courant mais c'est sûr que le sondage qu'on va faire va nous permettre d'avoir de l'information.

Ce que j'ai déjà entendu, et plus d'une fois dans les groupes de discussion ou ailleurs, c'est que les gens en provenance de cultures asiatiques contestent difficilement l'autorité et ont plus de difficulté à faire part de ce qu'ils vivent par rapport à des décisions, surtout quand elles ont un impact négatif pour eux. Ils sont de nature plus soumise.

C'est peut-être parce que leur présence est plus grande et plus concentrée dans certains secteurs qu'on est capable de dire qu'ils réagissent de cette façon.

# 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 7.2. Régulation par les pratiques informelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

Je n'en ai pas entendu parler, on n'en a pas.

Par contre, dans le rapport de 2004 de l'*Ombudsman* on a comptabilisé des plaintes pour discrimination raciale en proportion assez importante.

# 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

On attend nos objectifs de représentativité ou plutôt nos taux de représentativité de la part de la *Commission des droits de la personne* d'ici la fin de l'année. La *Commission* va donc nous donner des taux de représentativité vraiment poste par poste et non pas de façon globale.

On veut un changement de culture organisationnelle. C'est la raison pour laquelle on veut faire un diagnostic par unité d'affaire.

On veut vraiment adopter des stratégies particulières qui collent à l'unité d'affaires pour se donner toutes les chances de succès. On va plutôt évaluer les unités d'affaires sur les stratégies qu'elles mettent en place. On n'a pas l'intention d'imposer des quotas aux gestionnaires.

L'idée qu'on a c'est de prendre des gestionnaires ouverts à la diversité ethnoculturelles, qui ont déjà embauché des gens, qui les ont très bien intégrés dans leur équipe et qui sont capables d'en parler de façon positive pour les utiliser comme ambassadeurs dans leur milieu. Il ne faut pas que ce soit seulement un projet ressources humaines.

#### 10. Autochtones

Les pratiques vont faire partie de l'analyse. Ça fait partie de notre diagnostic de savoir ce qui a été mis en place et quels en ont été les effets.

Je sais que dans les groupes de discussion les gens ont des réactions par rapport à ça que ce soit positif ou négatif.

Au moment où on se parle, je ne suis pas en mesure de t'en parler davantage. Peut-être que les gens de Production pourront mieux le faire.

# Compte-rendu n° 3

#### **Contexte**

• Entretien formel dans l'entreprise

• Durée moyenne : 1h30

#### Identification du participant

• Fonction: cadre

Zone A-Groupes RH et services partagés (ressources humaines)

#### Remarques

L'entretien est souvent perturbé par le téléphone et des gens. Il y a également la présence d'une stagiaire au cours de celui-ci.

### Rapport d'entretien

1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

L'embauche de ces employés n'était pas ciblée, on a juste engagé ceux qui ressortaient le mieux par rapport aux autres candidats lors des entrevues.

Ils ont certains avantages comparer aux autres parce qu'ils connaissent d'autres styles d'alimentation, d'autres produits, d'autres cuissons qui nous permettent d'avoir une diversité au niveau des plats qu'on prépare.

La plupart du temps quand ils arrivent au Québec, même s'ils viennent de finir leur cours de cuisine, ils ont travaillé cinq, six ou sept dans leur pays. Ils ont plus d'expérience et de maturité, c'est un bagage qui n'est pas pris en considération par le milieu parce qu'il n'est pas reconnu par un diplôme.

Ce sont des cuisiniers puis des préposés à la cafétéria. Ils ont un diplôme d'études professionnelles en cuisine d'établissement.

# 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

(Compte tenu du secteur qu'il dessert, le participant n'était pas en mesure d'aborder cet aspect.)

# 2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation: phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Ça fait à peu près un an et demi que je suis ici alors je ne peux pas vraiment évaluer mais je sais que ça tend à augmenter.

Il y en a aussi de plus en plus dans les écoles de cuisine parce que ce sont des métiers qui ne sont pas trop compliqués au niveau de la langue alors ils sont plus valorisés par les gens des minorités.

## 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

Il n'y a pas de quota imposé pour l'embauche des travailleurs issus de la diversité culturelle.

C'est le Centre de recrutement qui nous apporte une série de candidats et nous on les rencontre en entrevue. On choisi la personne qui nous semble la meilleure.

C'est sûr qu'ici c'est un milieu syndiqué et que ça marche par ordre d'ancienneté. Le dernier qui arrive va devoir faire de la plonge ou de la caisse pendant un bon bout.

La plupart des Québécois veulent avoir un poste de chef ou de sous-chef tout de suite en rentrant sinon ils ne sont pas intéressés à travailler alors que ceux qui viennent des autres pays sont prêts à faire n'importe quoi, ils veulent travailler et on sait que si on les engage ils vont être contents peu importe ce qu'ils font. Pour ça, ils sortent du lot.

Pour les Amérindiens, il y a des ententes avec eux pour les faire travailler dans le Grand Nord.

J'ai été approché par l'équipe chargée de la diversité culturelle.

Je pense que leur rôle c'est d'évaluer l'impact de la diversité culturelle dans l'entreprise. Pour rester performant, il faut aller ailleurs chercher les meilleures expertises.

Je crois qu'ils vont regarder là où c'est le plus pressant de les aider à s'adapter au milieu Hydro-Québec.

Le premier facteur qui sous-tend le projet sur la diversité est l'opinion publique. On se fait souvent reproché de ne pas être représentatif en ce qui concerne la diversité culturelle comme pour les monteurs de lignes, par exemple. Je l'entends quand on passe des entrevues, des gens qui nous disent : «je sais que je n'ai pas de chance chez Hydro-Québec, c'est blanc francophone».

Pour le service alimentaire la situation est différente, c'est le contraire. Déjà quand j'allais à l'école, il y en avait beaucoup, plus que dans d'autres concentrations donc c'est normal pour nous d'en avoir plus dans notre unité mais c'est loin d'être partout comme ça dans l'entreprise.

On a également un des plus faible taux de natalité, on doit élargir nos horizons pour aller chercher l'expertise nécessaire.

Le gouvernement s'est doté d'une loi en la matière donc nous on n'a pas vraiment le choix d'y adhérer. Comme on dit: «quand le gouvernement a la grippe, nous autres on tousse».

D'un autre côté, l'entreprise au niveau des ressources humaines s'est rendue compte que si on veut rester performant et avoir des gens qui sont bons, il faut s'ouvrir aux autres communautés.

C'est un objectif de performance pour justement aller chercher les meilleures expertises existantes.

# 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

## 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsables

On ne nous a pas vraiment expliqué leur fonctionnement.

## 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

Je n'en connais pas.

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

C'est sûr qu'il y a de la résistance face au projet parce que c'est nous, les gestionnaires, qui sommes pris avec les problèmes que ça va occasionner. On entend plusieurs histoires comme ce qui s'est passé à l'ETS<sup>49</sup>, celle du kirpan<sup>50</sup> dans les écoles ou des éboueurs à la ville de Montréal qui ne peuvent pas porter leur casque de sécurité à cause de leur turban et donc de faire leur travail au complet. C'est les Québécois qui sont obligés de décharger leur camion à cause de ça. Quand je vois ce qui se passe ailleurs, ça m'inquiète. Si j'engage quelqu'un qui porte un turban et qui ne veut pas mettre son filet dans la cuisine pour travailler, ça va être problématique parce c'est une norme d'hygiène qu'on doit respecter et si j'ai un Musulman qui veut faire ses prières à

telle et telle heure, il va falloir que je lui donne quoi : une pause, un local? alors

que mes autres employés s'entassent à douze dans un petit local parce qu'on

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> En avril 2003, une centaine d'étudiants musulmans de l'École de technologie supérieure avaient revendiqué un local de prière. Un espace multiculturel a été offert en guise d'accommodement raisonnable.

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> En mars 2006, la Cour suprême du Canada rendait la décision de permettre le kirpan (couteau symbolique religieux pour la communauté sikh) dans les établissements scolaires.

manque de place. Et les employés aussi en parlent : «as-tu entendu à l'université, à telle place?» et demandent : « si on en engage un, est-ce qu'on va être pogné avec ces problèmes-là, la prière et tout ça »?

La moyenne d'âge dans l'entreprise est de quarante-neuf ans. Quand ils allaient à l'école, il n'y en avait pas beaucoup des gens de d'autres cultures. Moi, à partir du secondaire il a commencé à y en avoir plus. Au CEGEP et à l'université, il y en avait plein. La présence de la diversité culturelle, c'est donc devenu normal, automatique pour moi.

J'ai déjà entendu des cadres dans des comités des gestion ou dans des réunions qui disaient: « j'ai besoin de quatre personnes mais mets-moi des noms que je peux prononcer. Donne-moi pas des noms qui ont plus de consonnes que de voyelles » en voulant dire : « donne-moi des Québécois» même s'ils ne le disaient pas comme tel. Je ne connais pas la raison de cette réaction mais c'est peut-être de la peur, de l'ignorance.

Nous autres (les plus jeunes) on en a connu et on connaît plus les différences culturelles.

Je pense qu'ils préfèrent engager un Québécois qui a les mêmes bases que eux que quelqu'un qui va les déstabiliser.

Personnellement, j'ai des amis de d'autres cultures, je ne suis pas fermé mais je pense qu'ils devraient s'adapter à nos façons de faire. Moi, si je vais dans un autre pays, on ne me fera pas de cadeau.

Ici, on a plus de gens qui sont du christianisme alors les différences ne sont pas vraiment marquées même s'ils sont de cultures différentes.

J'ai plus de difficultés avec les Indiens et les Musulmans intégristes qui veulent avoir tous les droits.

On entend aussi des questionnements en ce qui concerne la tolérance, des employés qui disent : «si je vais là-bas, je pense pas que les Musulmans me ferait de la place à ce point-là parce que je suis Québécois, qu'ils me construiraient une église et que je pourrais décider de me promener de telle façon». Tu te dis lâchez-nous avec notre ouverture et pensez à la vôtre et quand vous serez à notre niveau, revenez-nous voir.

# 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Pour l'instant, les différences sont surtout au niveau du langage. Des fois, il faut répéter deux fois parce qu'ils n'ont pas compris. Au niveau de l'écriture, c'est souvent plus compliqué pour eux alors il m'arrive de leur expliquer le texte en des mots plus simples. Quand on fait des réunions à vingt ou vingt-cinq personnes, je prends à part après ceux que je sais qui comprennent moins bien pour leur expliquer.

L'hygiène et la salubrité sont parfois problématiques car elles ne sont pas les mêmes d'une culture à l'autre. Il arrive qu'on leur fasse suivre des formations,

qu'on leur donne des manuels ou qu'on leur dise de faire attention à tel ou tel aspect.

Il y a certains employés qui veulent prendre un mois de vacances pour aller voir leur famille à l'étranger. On leur demande, par équité pour les autres, de ne pas prendre leurs vacances au mois de juillet ou août de manière à ne pas priver les autres des congés auxquels ils ont droit.

On fait aussi des menus thématiques. Par exemple, on va faire une journée mexicaine et c'est nos deux Mexicains qui vont la préparer et les autres employés embarquent là-dedans. En les impliquant, ils sont bien perçus par les autres et c'est une façon de les intégrer.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

Normalement, c'est le supérieur qui est en charge des pratiques, surtout pour les choses importantes.

Quand c'est des choses banales, les autres employés vont s'en occuper.

Les pratiques mise en place sont positives de façon générale parce qu'elles permettent d'avoir les mêmes normes pour tout le monde, comme par exemple, pour les vacances.

C'est sûr que les formations qu'on offre concernant l'hygiène et la salubrité causent parfois du mécontentement chez les employés. Les autres cuisiniers se plaignent de ne pas avoir accès à des formations de perfectionnement tandis qu'on permet à ceux qui sont, en quelque sorte, moins compétents de recevoir une formation de mise au point.

Par contre, la participation à des menus thématiques permet d'être mieux perçu par les autres et c'est une façon de les intégrer.

# 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Je pense que ce n'est pas tellement la diversité culturelle qui préoccupe que la diversité des religions. La résistance commence à se poser quand les gens revendiquent au nom de leurs croyances religieuses d'autres conditions que celles que reçoivent les autres employés. Ça choque les gens.

Au Québec, on a enlevé la religion catholique des écoles pour permettre l'égalité à tout le monde et éviter la marginalisation de ceux qui n'en font pas partie. Là, on est en train de refaire le processus inverse en permettant aux minorités de pratiquer leur religion. Je ne suis peut-être pas correct de penser ça mais je trouve que ça n'a pas d'allure! Si on se ramasse avec un cuisinier Musulman puis qu'au menu on a du rôti de porc et que c'est lui qui est supposé le faire, il va faire quoi, il va s'asseoir?

Je n'ai jamais entendu parler de dispositions particulières en matière de pratiques religieuses mais on l'entend pour pleins d'autres organismes semblables au nôtre.

#### 7. Conflit du travail

Des conflits majeurs, il n'y en a pas eu mais des conflits mineurs peut-être cinq par année.

Ils se sentent parfois persécutés pour des choses qui n'ont pas forcément de lien avec l'origine culturelle. . C'est arrivé une fois avec un Haïtien, il a dit : «c'est à cause que je suis Noir». Je lui ai dit : «tu sais qu'on est rendu plus loin que ça». Il a dit : «je sais bien» mais ils se sentent quand même toujours challenger par ça.

### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

Il n'y a aucune mesure disciplinaire de prise parce qu'ils se règlent d'euxmêmes.

#### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

On a un employé Mexicain et il est lent. Je pense que c'est un peu relié à a culture quoiqu'on en a un autre et lui n'est pas comme ça. Les autres employés lui disent d'aller plus vite mais il n'est pas vraiment plus rapide. Ça les choque et ils l'agacent avec ça. On le tolère.

Je n'ai jamais eu à intervenir sinon pour lui demander d'essayer d'accélérer le tempo pour montrer aux autres qu'il est capable.

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

Non, on a plus de conflits entre les Québécois eux-mêmes.

# 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Quand on parle de la diversité culturelle avec nos employés, on perçoit de l'inquiétude sur l'égalité des chances d'être embauché pour les mêmes compétences. J'entends parfois : «est-ce que c'est vrai qu'à compétences égales ou quand vous passez des entrevues vous donnez beaucoup plus d'importance à quelqu'un qui n'est pas de la même nationalité pour essayer d'équilibrer un peu»? Les employés réagissent beaucoup à cette question, ils trouvent ça inacceptable alors je pense que si cette situation arrive dans les prochaines années, ça va être problématique.

On essaie d'exploiter la diversité culturelle à travers les manières de cuisiner, les cuissons différentes, les produits différents qui peuvent remplacer des produits que nous on utilise habituellement. Ça permet aux gens de prendre plus de place et de mieux s'intégrer aux autres employés.

Je pense qu'ils ont souvent l'impression de devoir en faire plus que les autres pour être acceptés.

C'est important de voir à ce qu'ils comprennent bien le travail à faire et de valoriser leurs compétences comme une valeur-ajoutée qui profite à tous.

Par exemple, les Québécois ont à peu près la même formation culinaire et les mêmes connaissances de bases. Contrairement aux restaurants où les cuisiniers travaillent généralement dans plusieurs endroits en même temps, ici on est en vase clos et il n'y a pas beaucoup de formation de perfectionnement. Nos cuisiniers peuvent travailler pendant trente ans alors après plusieurs années ils ont besoin de nouveauté. Les finissants québécois apportent quelques petites choses nouvelles mais ils ont sensiblement la même formation. Quand quelqu'un arrive d'ailleurs il a l'avantage d'amener un horizon culinaire différent.

#### 10. Autochtones

Le projet sur la diversité culturelle est probablement inspiré des problématiques vécues avec les Autochtones.

# Compte-rendu nº 4

#### **Contexte**

Entretien formel dans l'entreprise

• Durée moyenne : 1h00

#### Identification du participant

• Fonction : cadre

• Zone B-Distribution

## Rapport d'entretien

1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

L'embauche se fait selon les politiques d'Hydro-Québec qui a deux façons de recruter : à l'interne et à l'externe.

L'entreprise recherche deux types de compétences soient les compétences ouvrières ou les compétences intellectuelles et technologiques.

Pour certains postes, comme ceux de secrétaires et de commis, les critères d'embauche fonctionnent par ancienneté, c'est un problème pour rentrer à Hydro-Québec.

Ce sont tous des postes de spécialistes donc ce sont des gens qui ont un niveau de bacc ou l'équivalent.

Ils ont une certaine habileté en informatique et en gestion.

# 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

Il y a définitivement un rapport car plus une compagnie va vers l'innovation technologique, plus elle va chercher des gens qui lui en permettent le développement. C'est dans la diversité que se trouvent les ressources.

2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation: phase marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Il y a quelques années, on avait besoin de talents dans le domaine des compétences intellectuelles et technologiques pour créer l'IREQ<sup>51</sup>. On a fait fi de la culture pour aller chercher les meilleurs dans le monde. À l'époque, la

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> Institut de recherche d'Hydro-Québec

représentativité de la diversité culturelle était plus grande que celle de la société. Avec le temps, je peux constater que cette représentativité a diminué parce que les embauches ciblent les gens de la place. Il n'y a pas de chiffres làdessus parce que l'entreprise n'a pas nécessairement un but social et ne met pas l'emphase sur cet aspect.

L'entreprise qui commandite plusieurs activités (concerts, festivals, etc.) et bonnes causes (maladie) est de plus en plus sollicitée pour subventionner des évènements parmi les différentes communautés culturelles. La pression à ce niveau vient des employés qui œuvrent à titre de représentants aux seins de ces communautés et qui se font eux-mêmes sollicités.

On a une politique par rapport à l'embauche des femmes, des quotas à respecter et ce n'est pas bon pour l'esprit d'équipe et l'identité de la personne. Il ne faut pas répéter ça avec la diversité culturelle parce que la personne engagée va être perçue par ses collègues comme ayant été recrutée à cause qu'elle est Noire ou différente et non parce qu'elle est bonne pour la job.

# 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

C'est aléatoire mais moi-même faisant partie de la diversité culturelle, je considère avoir une plus grande ouverture pour l'embauche de travailleurs de différentes cultures. On peut mettre deux gestionnaires face aux mêmes candidats et arriver à des résultats différents. Souvent, devant la différence ethnique les gens veulent éviter les problèmes donc ils écartent ces candidatures alors que pour moi c'est un point favorable. Cela permet une diversité de pensées et de résolution de problèmes qui constituent un renforcement pour l'équipe. La compétence technique doit quand même rester le premier critère d'embauche.

Au niveau de l'entreprise, sur le plan de la dotation on n'a pas de politique claire ni même une volonté d'aller dans ce sens-là. La seule politique qui soit faite est concernant l'équité pour les femmes mais concernant l'équité raciale on dirait que c'est un tabou. On laisse le libre choix. Cette façon est un peu discriminatoire parce que ceux qui embauchent ont tendance à embaucher des gens qui leur ressemblent, qui viennent à peu près du même réseau, du même milieu scolaire. Automatiquement, certains biais se font parce que tu fais plus confiance aux gens qui te ressemblent.

Je n'ai pas eu de contact formel avec l'équipe chargée de la diversité. Par contre, les gens des relation en milieu d'affaires et en relations avec la clientèle m'ont approché car il y a actuellement une tentative de faire la promotion d'Hydro-Québec auprès des diverses communautés ethniques lors d'évènements comme les festivals.

Comme l'entreprise doit faire affaire avec une clientèle diversifiée, on veut trouver les moyens d'introduire des nouveaux produits qui prennent en compte les habitudes de ses clients. C'est important de comprendre leur façon de vivre.

Si on vise la compétence technique, il faut aussi se questionner sur notre représentativité de la diversité culturelle surtout que ces travailleurs sont parmi les plus scolarisés.

Je ne connais rien d'officiel sur le projet donc je ne peux pas répondre concernant l'initiative de sa mise en place.

Le projet sur la diversité culturelle vise la recherche de compétences.

# 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsables

(Le participant ne connaît pas l'équipe chargée de la diversité culturelle.)

# 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

À ma connaissance, il n'y a pas de pratiques GRH formalisées. Je n'ai vu aucune politique, aucune communication, aucun discours concernant cette question.

Il y a déjà eu un sondage pour faire le recensement des minorités visibles dans l'entreprise mais cela ne visait pas la diversité culturelle de façon générale.

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

Si on prend la société comme une mosaïque et qu'on veut absolument reproduire cette mosaïque bêtement avec des quotas, c'est mauvais.

Par contre, s'il s'agit d'une politique d'embauche qui vise à éviter la discrimination sur la base de la diversité culturelle, ça devient plus intéressant. Il faut aborder la diversité culturelle comme une richesse, une valeur-ajoutée et pas comme quelque chose d'obligatoire.

# 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

On y va souvent au cas par cas.

Les personnes qui sont en position minoritaire ou qui ont une culture ou une façon de penser différentes ne se retrouvent plus facilement isolées de façon à ne pas donner le cent pour cent dans leur travail. Par exemple, la dernière personne que j'ai embauchée avait effectivement des problèmes d'intégration dans d'autres unités. L'autre unité était plus uniforme au point de vue origine et cette personne se sentait isolée. L'évaluation psychométrique a démontré que

sur le plan technique et des compétences cette personne était supérieure à la moyenne mais elle avait des comportements d'isolement. Elle se sentait mal comprise.

Dans ces cas, je rencontre les employés pour voir si je peux les aider à régler la situation et je les préviens que leur comportement n'est pas bon.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

Je m'assure que les gens que j'ai engagés donnent leur cent pour cent dans ce pour quoi ils ont été choisis.

Ça serait plus positif. On essaie de donner les outils pour exploiter le potentiel des gens.

### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Les pratiques culturelles ne me causent pas de problème jusqu'ici.

J'ai déjà eu quelqu'un qui m'a demandé d'avoir une place dans une salle de réunion le midi pour prier le vendredi. Je l'ai autorisé à faire ça dans la mesure où ce n'était pas réservé à lui et que lorsqu'elle serait occupée de s'organiser autrement.

#### 7. Conflit du travail

Dans mon expérience professionnelle je n'ai pas eu à régler aucun conflit interculturel.

Le développement personnel de ces travailleurs est parfois affecté. Par exemple, ils entendent des petits reproches qui leur rappellent leurs origines lorsqu'ils répondent au téléphone, lorsqu'ils sont mal compris. Ils finissent par parler moins, ils communiquent moins, ils crient moins fort pour ne pas se faire remarquer.

Leurs gestes, leurs attitudes sont parfois mal interprétés et ça leur cause des préjudices auprès de leurs collègues.

Les vietnamiens s'adaptent généralement très bien mais ils peuvent travailler en îlots, en isolement plus souvent que d'autres cultures. Ils travaillent de façon autonome et prennent les bouchées doubles. Ils ne se partagent pas nécessairement avec leurs collègues. Il y en a qui font leur charge de travail en double ou en triple parce qu'ils ne veulent pas nécessairement coopérer ou que la coopération prend un certain effort pour l'obtenir donc ils s'isolent et font la job par eux-mêmes.

### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

Il n'y a pas encore eu de conflit qui impliquait un des syndicats.

# 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

L'entreprise a des appréhensions mais elle n'aide pas ses gestionnaires à se conscientiser face à ça.

On a des gestionnaires qui ne savent même pas comment dealer avec ça.

Ce n'est jamais à l'ordre du jour des réunions, on met l'emphase sur des choses acceptables et politiquement correctes. Est-ce parce qu'on ne veut pas en parler ou si c'est parce que ce n'est pas un problème? Je ne sais pas.

Je crois que c'est mieux de traiter les choses à des niveaux individuels qu'en groupe. En groupe ça devient d'autres allégations.

Je ne pense pas qu'on doit nécessairement faire des politiques en matière de diversité culturelle de façon à laisser une marge de manœuvre à la gestion notamment pour les pratiques religieuses.

Il vaut mieux laisser la gestion de la diversité au cas par cas

Chaque geste à chaque jour peut être mal interprété donc ce n'est pas une seule expérience mais le quotidien.

Une chose que les immigrants savent c'est qu'il faut qu'ils travaillent plus que les autres pour atteindre un niveau d'acceptabilité acceptable. Il y a donc une élimination naturelle pour ceux qui travaillent moins fort et ça, ça reste pour toute la carrière même pour un gestionnaire.

Les quotas imposés pour l'embauche des femmes est un moyen utilisé pour corriger la situation mais je ne l'utiliserais pas pour l'aspect culturel.

Pour le moment, on ne sait pas comment gérer la diversité.

On ne connaît même pas notre image à ce niveau-là non plus.

L'emphase n'est pas mise là-dessus, cette question n'est pas traitée à leur actuelle.

# 10. Autochtones

(Compte tenu du secteur qu'il dessert, le participant n'était pas en mesure d'aborder cet aspect.)

# Compte-rendu nº 5

#### **Contexte**

Entretien formel dans l'entreprise

• Durée moyenne: 1h00

#### Identification du participant

• Fonction : cadre et ingénieur

Zone F-TransÉnergie

#### Rapport d'entretien

1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

Le recrutement se fait selon les normes de l'entreprise.

On a majoritairement trois types de professions : des ingénieurs, des techniciens et du support administratif. C'est surtout au niveau des ingénieurs qu'on retrouve le plus de diversité culturelle.

Pour les ingénieurs, c'est un niveau universitaire : surtout bacc, très peu de maîtrises.

1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

Chez nous, ça c'est marqué.

2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation: phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Il y a toujours eu certaines ethnies qui sont identifiées à notre pratique professionnelle. Par exemple, la communauté vietnamienne est très forte dans le domaine des mathématiques et du génie. C'est fréquent de les retrouver dans notre environnement. Ce qu'on commence à voir apparaître dans notre environnement de travail en plus des Vietnamiens ce sont des Maghrébins. Au cours des deux dernière années, on remarque qu'il y a de plus en plus d'ethnies présentent dans notre environnement.

Il y a un phénomène d'immigration. Je pense, entre autres, aux Roumains. Avec l'ouverture de l'Europe de l'est, ils ont la possibilité de venir ici et comme ils

parlent une langue proche du français, ça les amène à venir appliquer au Québec.

#### 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

Le recrutement de travailleurs issus de la diversité culturelle est fait de façon aléatoire.

Comme nous sommes une entreprise paragouvernementale, nous avons appris il y a quelques mois que nous devions nous enligner pour faire une représentation de la diversité culturelle.

J'ai entendu parler de l'équipe chargée de la diversité culturelle mais je n'ai pas de connaissance approfondie de leur mission. Je suis resté sur l'impression qu'on allait revenir nous voir.

On sait que l'entreprise se prépare à répondre aux exigences du projet de loi qui a enclenché le processus. Elle va d'abord faire une photo de la situation et après elle va développer des programmes de dotation en fonction de cette loi-là. Actuellement, les gens qui font partie de la diversité culturelle doivent s'identifier lors de la dotation.

Je pense que l'objectif du projet sur la diversité culturelle s'inscrit dans un changement de nos façons de faire. Avec la diversité culturelle, il va falloir entrevoir composer avec des relations interpersonnelles différentes.

### 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

### 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsables

(Le participant ne connaît pas suffisamment l'équipe chargée de la diversité culturelle.)

### 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

Je ne connais pas de pratiques formelles.

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

En voulant respecter nos quotas, on va peut-être échapper de bons candidats. Même si on dit des candidats avec des compétences égales et équivalentes, des compétences égales et équivalentes ce n'est pas toujours évident à évaluer. Il y a toujours une perception personnelle et subjective. On ne met pas des chiffres sur les gens nécessairement.

Si on nous impose des quotas par ethnie ou stratifiés, ça va être beaucoup plus compliqué à gérer.

#### 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

On ne gère pas la diversité culturelle, c'est-à-dire que ça ne rentre pas dans nos pratiques et ce n'est pas à l'ordre du jour des réunions.

On ne déterminera pas de donner un dossier à quelqu'un en fonction de son appartenance culturelle. C'est en fonction de ses capacités personnelles et de sa personnalité aussi. C'est du cas par cas.

Ici, on favorise beaucoup le travail d'équipe. Par exemple, on va laisser les gens discuter dans les corridors. Il faut que l'information circule. Nous sommes dans un milieu où il faut que les gens partagent. Ils apprennent aussi à se parler entre eux dû au fait qu'on leur dit de communiquer. On ne les enferme pas dans les cloisons. C'est donc ça la règle de gestion!

Il y a quatre ou cinq ans, j'ai eu à travailler avec une personne italienne qui ne partageait pas l'information et qui ne comprenait pas bien les processus administratifs. Mon patron m'a demandé de m'occuper des dossiers sur lequel elle travaillait, de la superviser. J'ai pris une méthode très instinctivement. Je lui donnais de très petits dossiers et je lui demandais de me faire un rapport assez rapidement. Je lui donnais des dossiers très courts, deux ou trois jours. Elle me revenait et je lui disais non ce n'est pas ça que je veux. Je reprécisais ma question puis elle retournait chercher l'information. On réussissait à avancer dans nos dossiers. Tout ce qui touchait l'administration, je la sortais de là. Je la concentrais sur les activités techniques où elle avait sa force. J'utilisais au maximum son potentiel technique puis je me concentrais sur les aspects commerciaux qui étaient plus flous au niveau du processus. On a réussi à faire un beau dossier au complet, ça a bien réussi.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

Je crois que les échanges favorisent un bon apprentissage des différentes ethnies et que c'est positif.

On ne veut pas isoler les gens ni les cloisonner dans certains types d'activités reliées à leur diversité.

On regarde essentiellement les capacités techniques et personnelles pour tenter de les maximiser même si dans l'action ce n'est pas toujours évident à faire.

#### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

On n'a pas encore eu à faire face à ça.

Il n'y a pas eu de revendication et je n'ai jamais eu à gérer ce type de situation.

#### 7. Conflit du travail

On n'en a pas beaucoup.

Habituellement, c'est de l'ordre de la relation interpersonnelle. Chacun a son petit caractère, chacun a ses petites manies.

Les Roumains sont des gens qui respectent énormément l'autorité, ce n'est pas des gens de confrontation même que parfois il faut leur demander de faire valoir leur point, de débattre leurs arguments. Il faut les aider à prendre leur place.

Il y en a d'autres qui prennent beaucoup de place! J'ai un Libanais et lui il prend beaucoup de place! Mais ça se gère bien. Il a son point mais il a de l'écoute et il est respectueux dans sa méthode d'interrelation.

#### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

#### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

J'ai eu ouï-dire d'un collègue à qui s'est arrivé mais ça n'a pas dégénéré. C'était une femme qui se sentait harcelée par quelqu'un d'origine maghrébine mais ils se sont parlés et ça s'est réglé correctement.

Je pense que ce qui est important c'est d'avoir un mélange de toute sorte de gens. Si on se retrouvait juste avec des gens de type confrontant, ça serait difficile à gérer puis si on se retrouve avec du monde de type effacé, ce ne serait pas plus drôle! Parfois, on n'a besoin de gens qui aillent défendre nos dossiers à l'extérieur donc il faut les aider à travailler ce côté-là et ceux qui sont trop frondeurs il faut les travailler pour baisser ça un petit peu.

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

Pas à ma connaissance.

### 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Personnellement, j'ai des appréhensions sur certaines ethnies comme les Maghrébins. On voit se qui se passe en France, on trouve ça inquiétant. Avec tout ce qui s'est passé, ça peut arriver à un moment ou à un autre.

J'anticipe qu'un Musulman me demande d'avoir un local pour pouvoir faire sa prière. Ça va être le genre de chose qu'il va falloir gérer qu'on n'a jamais eu à gérer. On peut anticiper ce genre de situations ou encore des cas d'harcèlement. Je ne dirais pas qu'il y a de l'inquiétude pour l'entreprise sauf que les gens se rendent compte qu'il y a moins de personnes québécoises qui s'intéressent à notre domaine d'activité donc on s'attend à voir apparaître dans le plus ou moins court terme du monde de diverses ethnies. On est conscient que ça fait partie de notre monde donc on n'est pas en mode panique du tout. On est en monde regarder, accueillir, discuter. Peut-être parce qu'on est encore majoritaire ? On est confortable dans notre majorité.

L'ignorance est la pire des choses qui mettent en conflit les gens.

C'est par les échanges à divers niveaux, par exemple, faire des fêtes, souligner des fêtes d'ethnies. On a eu un exemple d'un Roumain qui a amené un gâteau roumain à Noël. Il l'a partagé avec les gens sur l'étage. Ça je pense que c'est vraiment le genre de choses qui permettent de favoriser la communication interculturelle. Il parlait de la recette, quand il le faisait, c'est quoi l'histoire du gâteau. À partir de la nourriture ou à travers les arts, je crois qu'on peut faire beaucoup de chose pour améliorer la communication. Il faut du temps pour ça. Il faut aussi aller chercher le temps pour le faire.

Par les activités artistiques on va chercher les humains dans ce qu'ils sont et ce sont des moyens de communication très intéressants, mais il faudrait que ça se fasse au niveau individuel. Je ne verrais pas, par exemple, que Hydro-Québec dise : « aujourd'hui, c'est une journée vietnamienne, on fait de la nourriture vietnamienne ». Il faut qu'il y ait une personne rattachée à l'initiative parce que c'est là que ce fait la communication. Si la cafétéria fait une journée vietnamienne ça n'apporte pas grand-chose sauf si c'est organisé par la communauté vietnamienne et qu'il y a des gens dans l'équipe qui font partie de ça, peut-être un peu plus. Mais ce serait mieux encore d'avoir des activités très locales où est-ce qu'ils peuvent échanger là-dessus.

#### 10. Autochtones

(Compte tenu du secteur qu'il dessert, le participant n'était pas en mesure d'aborder cet aspect.)

### Compte-rendu nº 6

#### **Contexte**

- Entretien formel dans l'entreprise
- Durée moyenne: 1h00

#### Identification du participant

• Fonction : employé de bureau

minorités beaucoup plus que des Québécois.

 Zone A-Groupes RH et services partagés (ressources humaines) et zone C-Production

#### Remarques

Le participant est membre du projet sur la diversité dans l'organisation.

#### Rapport d'entretien

# 1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

Pendant longtemps c'était du mouvement de personnel interne.

Avec les départs à la retraite, depuis deux ans on va plus en affichages externes et c'est le Centre de recrutement qui s'assure que ça respecte les normes. Il y a des tests psychométriques que tous les employés doivent passer et j'imagine qu'ils ont été validés pour savoir s'ils répondaient aux différences culturelles. On est une entreprise de génie alors automatiquement on a beaucoup de Vietnamiens, de Roumains car les grands spécialistes, souvent, sont des

On les retrouve surtout en ingénierie. Ils occupent beaucoup les postes d'ingénieurs.

Pour le personnel technicien, de bureau et les professionnels, c'est plus des Québécois.

Ils ont un niveau universitaire, c'est sûr : de deuxième et troisième cycle. Premier cycle, c'est le minimum.

# 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

Au niveau des compétences techniques, quand on va chercher des minorités c'est justement parce qu'il sont plus compétents. On ne trouve pas la compétence parmi les Québécois.

Beaucoup sont bardés de diplômes.

En génie, entre autres, ils sont très compétents.

C'est sûr que si tu poses la même question à une conseillère RH qui a des gens de métiers, des monteurs de lignes, ça va être différent comme discours parce que c'est plus des Québécois.

# 2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation: phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Il y a déjà eu des mouvements pour favoriser les femmes dans les emplois de métier vers la fin des années 1980 et le début des années 1990 mais pas pour les minorités ethniques. Il n'y a jamais rien eu de particulier comme effort de sensibilisation qui a été fait à ce niveau-là.

#### 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

C'est aléatoire le recrutement de travailleurs issus de la diversité culturelle.

L'équipe essaie de promouvoir la diversité culturelle pour répondre aux exigences de la loi qui prévoie un renouvellement important de la main-d'œuvre pour 2010 à cause des départs à la retraite. Ce renouvellement va pouvoir se faire par la collaboration des minorités qui vont venir des autres pays.

On essaye de sensibiliser les gestionnaires pour donner une chance aux minorités. Par exemple, on leur dit : «quand vous recevez les c.v. du Centre de recrutement, évitez de faire des petites piles de machins-trucs et la petite pile des Tremblay du Lac Saint-Jean». On a déjà des cas vécus qui ont bien fonctionné avec des minorités donc c'est plus facile de vendre l'idée.

Si on n'avait pas la pression du gouvernement, on n'aurait pas bougé à ce niveau-là.

Ce n'est pas pour régler des problèmes mais pour aller chercher des compétences qu'on regarde plus du côté des minorités.

L'objectif des pratiques est de s'assurer que tout le monde est traité de façon équitable, que tout le monde ait des chances égales de se réaliser dans son travail et de progresser.

#### 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

#### 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsables

C'est un changement qui va se faire progressivement, peut-être échelonné sur cinq ans. Pour avoir une meilleure réception de la gestion, on ne doit pas imposer de quotas.

Sur le comité de la diversité, il y a les conseillers ressources humaines qui représentent chacune des divisions à titre d'ambassadeurs et les gens du Centre de recrutement.

Pour les ambassadeurs notre rôle est d'informer nos gestionnaires d'où on est rendu avec le rapport de la *Commission* qui doit nous soumettre ses recommandations. Je leur transmets les nouvelles en termes de statistiques, des différentes étapes qui passent par l'accueil des nouveaux employés au processus de dotation qu'il a fallu codifier en fonction des exigences pour chacun des postes.

#### 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

On a commencé à faire l'échantillonnage de nos employés pour connaître le nombre de gens des minorités qui sont déjà à l'emploi mais je mets en doute ces chiffres-là parce qu'on était pas obligé de répondre au sondage.

Actuellement, nous analysons notre processus de dotation pour voir s'il y a dans notre processus des façons de faire qui sont discriminatoires pour les gens des minorités. Par exemple, l'application pour un emploi chez Hydro-Québec se fait par internet. Si quelqu'un est moins familier avec ça, c'est comme une barrière pour lui.

Il s'agit donc de repasser tout ça mais il n'y a aucune pratique formalisée présentement.

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

Il va avoir de la résistance mais seulement de certains individus qui catégorisent ou qui généralisent des mauvaises expériences.

De plus en plus, la gestion rajeunie et devient plus ouverte.

Quand j'allais à l'école, une personne des minorités dans ma classe il en avait peut-être une. Quand je regarde mes enfants, c'était peut-être 50/50 et pour nos petits-enfants ça va être normal. Ça va être la même chose dans les entreprises.

#### 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Il n'y a pas de règle de gestion précise, c'est au cas par cas.

Par exemple, la semaine dernière on a réuni un groupe d'ingénieurs pour qu'ils fassent leur profil de compétences. On leur a demandé de mettre sur papier leurs points faibles et leurs points forts. Il y avait un Vietnamien pour qui dans sa culture se vanter, dire je suis bon dans ça, je performe bien, il n'est pas capable de faire ça. Il a fallu le prendre à part et lui dire qu'il pouvait le faire et qu'il devait le faire pour être reconnu par ses collègues.

Sinon, pour les pratiques informelles, il y a des petites formations offertes par l'entreprise sur comment gérer et composer avec les minorités culturelles. Une fois que tu es sensibilisé, tu sais que ce n'est pas parce que l'individu ne veut pas le compléter le formulaire mais que ce n'est pas dans sa culture de se vanter ou de critiquer son patron. Tu peux donc l'approcher d'une autre façon.

La langue est ce qui occasionne le plus souvent les conflits parce qu'ils ne s'expriment pas de la même façon et n'attachent pas la même importance aux mots.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

Pour les formations, ils commencent habituellement par le gestionnaire mais un conseiller peut aussi recevoir le cours si dans son rôle il doit côtoyer régulièrement des Autochtones ou des gens des minorités.

C'est positif mais je pense qu'il va falloir plus les formaliser pour s'assurer que tout le monde est traité de façon équitable.

Ce n'est pas tous les gestionnaires qui sont sensibles à ces différences-là et il y a peut-être des employés mis à l'écart parce que les gestionnaires ne veulent pas se donner la peine d'accorder un traitement différent.

Il faudrait formaliser les pratiques ou former davantage les gestionnaires à être attentifs aux différences culturelles.

### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Les pratiques religieuses ne constituent pas une préoccupation avec ce qu'on a vécu jusqu'à maintenant.

Il y a certainement deux ou trois employés qui ont besoin de congés fériés différents de ceux des Catholiques mais ils s'arrangent avec leur gestionnaire. C'est des ententes informelles au cas par cas.

Des conflits comme on voit dans les journaux où des Musulmans veulent un local pour faire leur prière, on n'en a pas eu.

#### 7. Conflit du travail

Il n'y a pas de conflit qui impliquait des travailleurs issus de la diversité culturelle.

Les Asiatiques ne vont jamais confronter leur supérieur, remettre en question des décisions d'entreprise ou de leur gestionnaire. Ils respectent plus l'autorité que les Québécois. Mais je ne pense pas que c'est l'idéal parce que de la contestation, de la remise en question, se faire challenger c'est bon aussi. C'est pour ça qu'on a besoin de toutes les sortes d'employés dans une entreprise pour être fort.

Je sais que les Autochtones sont plus difficiles à encadrer. Ils ne sont pas fiables, tu ne sais jamais s'ils vont être là le lundi matin ou s'ils vont être disparus à la chasse ou à la pêche. C'est la problématique qu'on retrouve avec eux, qu'on ne retrouve pas avec les autres types de minorités.

#### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

Je ne pense pas que ce soit arrivé.

Le groupe qui travaille là-dessus au niveau corporatif a fait collaborer toutes les instances syndicales. Quand on a soumis nos rapports à la *Commission*, ils en on eu des copies et ils ont pu commenter. Ils collaborent avec la gestion et sont impliqués dans toutes les étapes du processus.

# 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Le manque de main-d'œuvre va peut-être faire que les Québécois vont se retrouver en minorité et on peut rien faire pour contrer ça, surtout pour la région de Montréal. À Péribonka ou à La Tuque, eux, ça va prendre plus que vingt ans avant que les minorités soient là en majorité.

La meilleure façon de favoriser l'intégration de la diversité est de faire connaître les bons coups. Par exemple, tel gestionnaire a embauché quelqu'un

qui est au Québec depuis à peine six mois et il est émerveillé de tout ce qu'il peut lui apporter. Étant donné que c'est délicat, on pourrait écrire des articles dans les journaux de l'entreprise dans lesquels on fait parler des gestionnaires satisfaits de leurs employés issus de la diversité culturelle.

#### 10. Autochtones

Il y a des ententes qui exigent des quotas mais ce n'est pas un exemple qu'on pourrait appliquer pour la diversité. On a des ententes avec les Autochtones parce qu'on va faire des travaux sur leurs territoires mais on ne va pas négocier avec chacune des nationalités.

#### Compte-rendu nº 7

#### **Contexte**

- Entretien formel dans l'entreprise
- Durée moyenne : 30 min.

#### Identification du participant

- Fonction : employé de bureau
- Zone A-Groupes RH et services partagés (ressources humaines) et zone F-TransÉnergie

#### Remarques

Le participant est membre du projet sur la diversité dans l'organisation.

#### Rapport d'entretien

# 1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

On recherche souvent des expertises très pointues et spécifiques dont les bassins de candidatures sont assez limités. Dans ces bassins, on a souvent des gens de d'autres nationalités.

À cause des conventions collectives qu'on doit respecter, la dotation se fait d'abord à l'interne mais si jamais on ne trouve pas de gens à l'intérieur de l'entreprise on va à l'extérieur. On se fie à chacune de ces exigences qu'on évalue en entrevue. Pour quelqu'un de l'externe, il y a des tests d'entrée qui sont les mêmes pour toutes les populations.

Ce sont surtout des ingénieurs.

Pour les techniciens c'est un peu plus difficile parce que c'est souvent des gens de l'interne qui vont obtenir des postes dans la division puisque c'est une division d'expertise donc les gens vont évoluer dans la fonction et vont aboutir chez nous. On va rarement à l'externe pour les techniciens.

Ils ont un bacc ou maîtrise.

# 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

On se rend compte que pour certaines choses pointues en ingénierie, les gens en provenance de la Roumanie ont des compétences intéressantes qu'on peut aller chercher étant donné qu'ils ont un réseau similaire au nôtre. Au Québec, il y a juste Hydro-Québec qui fait ça. C'est sûr que le bassin de gens compétents est

plus limité alors que dans certains pays on retrouve des gens avec un bon nombre d'années d'expérience sur des réseaux semblables à ceux de l'entreprise.

# 2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation: phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Je ne suis pas dans la fonction depuis longtemps donc je n'ai rien à ma connaissance. C'est sûr qu'on en entend plus parler depuis la fameuse loi qui a été mise en vigueur mais, à part cela, il n'y a pas eu d'autres périodes marquantes pour moi.

#### 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

Ce n'est pas quelque chose de ciblée mais d'aléatoire. Comme par hasard, dans les bassins de candidatures recherchées il y a plus de gens des minorités.

À la base ça vient de la loi en vigueur mais il y a peut-être d'autres considérations que je ne connais pas parce que ça ne fait pas longtemps que je suis en place.

À partir du moment où on a certaines étapes à respecter à cause de la loi, qu'on décide que c'est un projet porteur et que la direction le voit comme étant un objectif d'entreprise, je pense que ça devient un objectif stratégique de performance.

L'objectif des pratiques est une façon d'accommoder la personne pour qu'elle puisse mieux s'intégrer dans l'équipe au même titre que si on avait un employé malade et qu'on l'accommodait en lui permettant un retour progressif.

# 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

### 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsables

Compte tenu de la loi, il y a des obligations légales qu'on va devoir respecter par rapport aux ratios de la diversité culturelle dans l'entreprise en fonction de la population du Québec.

À Montréal c'est plus facile d'intégrer des gens des minorités mais en régions c'est un enjeu. Il y a un certain travail à faire par rapport à ça parce qu'on entend encore beaucoup de préjugés. Par exemple, quand les gestionnaires regardent des c.v. et qu'il y a des noms qui ne viennent pas d'ici, on peut avoir des commentaires du genre : « pas un autre Mohammed. Ah non, il va faire sa prière, il va falloir que j'y lave les pieds ». Il y a aussi la notion d'accommodement qui chatouille beaucoup les gestionnaires à savoir jusqu'où

on va, tout en gardant l'équité avec le reste de l'équipe. Il y a tout un contexte à travailler.

J'ai un rôle d'ambassadrice de ma division parce que j'avais un intérêt pour le dossier compte tenu de la population que je dessers. Il y a eu un appel à tous et les gens intéressés levaient la main.

Dans mes objectifs cette année, je dois penser à certaines actions qui pourraient être mises en place pour favoriser la culture de la diversité pour TransÉnergie mais il y a des choses qui sont faites pour Hydro-Québec de façon générale pour implanter cette culture-là tranquillement.

### 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

Le Centre de recrutement a mis en place un processus qui identifie la nationalité des employés. Il y a un formulaire à compléter sur lequel ils donnent leur consentement à passer des tests de présélection et c'est sur ce formulaire qu'ils doivent s'identifier. Depuis janvier, dans toutes les unités ressources humaines, on doit savoir, quand les gens sont convoqués en entrevue, s'il s'agit d'un Québécois ou de quelqu'un appartenant à une minorité quelconque. J'imagine que ces ratios-là vont être regardés pour en faire des pratiques formelles précises.

# 4.3. Conséquence des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

En région, par exemple, il y a un effet de nouveauté. Il faut travailler sur les perceptions, les biais qu'on peut avoir et sur les valeurs qui peuvent être ébranlées. Il y a tout un travail à faire au niveau de la gestion mais aussi au niveau des équipes de travail en général.

Je n'ai pas d'exemples vécus sauf que quand dans une équipe il n'y a que des Québécois puis que quelqu'un arrive avec des valeurs, des façons de faire différentes, qui accorde plus d'importance à sa religion, c'est sûr que ça confronte un peu les idées et les perceptions et que ça crée certains évènements. On le voit dans les groupes très homogènes, même si c'est des gens de même nationalité. Quand une personne arrive avec des idées différentes, il y a une réaction qui se crée.

### 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

C'est au cas par cas.

Par exemple, récemment j'ai eu un gestionnaire qui avait à gérer un employé musulman qui voulait respecter certaines périodes de prières. Le gestionnaire nous a appelés pour nous exposer la situation. Il a demandé jusqu'où il devait

aller pour conserver l'équité avec mon monde. Il a dit : « il me demande de participer aux prières qui sont à l'extérieur de l'horaire auquel l'employé à droit selon sa convention collective donc jusqu'où je dois aller pour l'accommoder, jusqu'où c'est correct d'aller par rapport à d'autres qui me demanderaient un horaire variable en fonction de telle occupation ou telle chose qu'ils auraient à faire »?

La langue, j'ai moins senti ce c'était un enjeu parce que les gens qu'on rencontre sont souvent passés par le Centre de recrutement, ils ont fait les tests, ils savent que c'est une entreprise où on parle français donc ils se débrouillent relativement bien.

La religion est quelque chose qui vient toucher les valeurs des gens et ça a de l'impact.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

Mon rôle c'est de regarder le cas puis de voir ce qui se fait déjà dans l'entreprise. Quand une situation se présente c'est de l'analyser.

J'essaie de favoriser la culture de la diversité mais ça n'exclu pas qu'on a des cas particuliers, chaque situation est différente. Il y a des choses qu'on ne pourra pas généraliser.

Nous, en ressources humaines, on est un support. On va aider à favoriser ce changement de culture mais la prise en charge devra se faire par les gestionnaires. C'est eux qui sont en contact direct avec les employés.

Quand c'est un rôle des ressources humaines, on devient souvent les gens qui obligent à faire ceci ou cela et les gens ne l'intègrent pas d'eux-mêmes.

Je crois qu'à partir du moment où on trouve des terrains d'entente, que les gestionnaires ne sont pas enchaînés, qu'ils ont une certaine marge de manœuvre ça va être positif. S'ils se sentent enchaînés et qu'ils ne peuvent pas respecter leur mission de base, là ce serait négatif.

#### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

J'entendais des discussions de corridors concernant la situation à l'ETS<sup>52</sup>. On sent une préoccupation à savoir jusqu'où on va aller, comment on va le faire. Je reviens encore à la notion d'équité, les gens sont très préoccupés par ça.

<sup>&</sup>lt;sup>52</sup> En avril 2003, une centaine d'étudiants musulmans de l'École de technologie supérieure avaient revendiqué un local de prière. Un espace multiculturel a été offert en guise d'accommodement raisonnable.

J'ai eu un gestionnaire qui avait à gérer un employé musulman qui voulait respecter certaines périodes de prières. J'ai parlé de mon cas lors d'une réunion d'équipe avec mes collègues pour voir si eux avaient déjà eu des demandes en ce sens. Il faut quand même être cohérent entre nous. Il semble que je sois la seule à avoir eu cette demande particulière.

Le gestionnaire avait une ouverture à l'accommodement. Il a quand même mis les choses claires avec l'employé en disant : « quand c'est urgent, que c'est important d'être sur place parce que c'est une question de sécurité du réseau, il faut comprendre que dans ces moments-là je ne pourrai pas accepter de t'accommoder. Par contre, au quotidien, 80% du temps, je vais être capable de respecter la demande que tu me fais ». Dans ce cas, il y a eu une entente entre le gestionnaire et l'employé mais de façon générale, il n'y a pas de disposition particulière en matière de pratiques religieuses.

#### 7. Conflit du travail

À ma connaissance, il n'y a pas eu de conflit.

Par les réponses que j'entends parfois aux entrevues, je serais portée à dire que les gens de d'autres cultures approchent le conflit différemment.

On n'a pas tous les mêmes valeurs et la même façon de concevoir un problème. Je n'ai pas de situations concrètes et j'aurais du mal à généraliser certaines nationalités.

Je m'occupe de l'embauche de tous les nouveaux diplômés ingénieurs et c'est sûr qu'il y a certains modèles qu'on entend chez les Québécois qui vont être différents chez les gens de d'autres nationalités.

#### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

#### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

Dans mon milieu, il n'y a pas eu de conflit qui impliquait un des syndicats.

### 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Si on ne fait rien peut-être qu'il va y avoir des inquiétudes parce qu'il y a parfois des incompréhensions. Par contre, si on prend les choses en mains et qu'on essaie de faire en sorte que ce soit plus facile pour les gens des minorités

a Secretaria de la compansión de la comp

de s'intégrer dans une équipe sans que ça fasse de différence, je pense qu'il n'y a pas d'inquiétudes à avoir.

Si le gestionnaire y trouve son compte autant que l'employé, c'est probant et on pourra bâtir quelque chose. Par contre, si on n'arrive pas à trouver un terrain d'entente ou un accommodement possible, c'est moins évident.

Les gestionnaires ont toujours un frein à embaucher quelqu'un des minorités parce que c'est plus complexe à gérer lorsqu'ils doivent faire des accommodements. C'est cette culture-là qu'il faut changer. Il faut travailler à l'ouverture face à la diversité en misant sur les effets positifs et pas juste sur les contraintes que ça peut amener.

#### 10. Autochtones

(Compte tenu du secteur qu'il dessert, le participant n'était pas en mesure d'aborder cet aspect.)

# Compte-rendu nº 8

#### **Contexte**

Entretien formel dans l'entreprise

• Durée moyenne : 1h00

#### Identification du participant

Fonction : cadre

• Zone A-Groupes RH et services partagés (ressources humaines)

#### Remarques

Il n'y a pas de diversité culturelle dans l'unité.

#### Rapport d'entretien

# 1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

Dans l'unité, j'ai les postes qui requièrent le plus d'ancienneté dans l'entreprise et ils s'obtiennent par promotion. C'est des classes six et pour les classes six la moyenne d'ancienneté c'est vingt-cinq ans de service.

Étant donné qu'historiquement Hydro-Québec n'était pas une entreprise facilement accessible aux gens de la diversité culturelle, le bassin de candidats de mon unité regroupent uniquement des Québécois.

# 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

Dans les milieux plus techniques, on voit plus de gens issus des communautés culturelles. Par exemple, au niveau des chercheurs ou des ingénieurs, on voit surtout des Asiatiques et des Arabes mais je ne sais pas pourquoi.

2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation: phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Vers la fin des années 1980, il y a eu un projet qui s'appelait Mosaïque. L'objectif était de recenser la diversité culturelle dans l'entreprise. Suite à ça, il y avait eu des activités de sensibilisation.

Au début des années 1990, il y a eu beaucoup de dynamisme au niveau du service à la clientèle provenant des communautés culturelles. On avait fait des guides et des factures en différentes langues. On était très présent au niveau des communautés culturelles. Ça a duré un certain temps et je ne sais pas si le projet

a tombé à cause du changement de direction mais, à ce moment-là, ça avait sensibilisé les gens à la diversité culturelle.

Je ne suis pas au courant des circonstances qui avaient amené ce genre de projets. J'avais participé parce que j'avais un intérêt mais je ne faisais pas partie du comité organisateur.

#### 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

Le recrutement est un phénomène aléatoire.

Tous les candidats dont le profil correspond aux exigences de l'emploi sont convoqués en entrevue pour évaluer certaines habiletés identifiées pour le comblement du poste.

Malgré le fait que c'est très encadré, qu'il y ait des procédures, il reste toujours un aspect jugement. L'évaluateur est un être humain et c'est sûr qu'entre deux personnes avec les mêmes compétences, il va choisir la personne avec laquelle il va être le plus à l'aise de travailler. Il y a une barrière d'entrée qui est invisible.

Il y a une entente avec les Autochtones. L'entreprise doit intégrer un certain pourcentage d'employés de la communauté.

L'équipe chargée du projet de la diversité culturelle a un rôle de recensement. Comme on commence à voir une préoccupation dans les médias, je pense qu'elle a aussi un mandat d'évaluer la situation actuelle concernant l'ouverture des employés et celle de la gestion face à cette diversité culturelle.

Elle va proposer des solutions pour faciliter l'intégration de ces personnes-là dans l'entreprise.

Je pense que c'est une initiative organisationnelle.

Je n'ai pas le sentiment que c'est pour gérer les conflits.

Éventuellement, il va y avoir des objectifs face à l'accueil des différentes cultures dans l'entreprise.

L'objectif des pratiques est de sensibiliser les gens à la diversité culturelle. C'est aussi de maximiser l'intégration de ces personnes-là et d'en faire la promotion en embauchant des gens de différentes cultures.

# 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsable

(Le participant ne fait pas partie de l'équipe chargée de la diversité culturelle. Il n'est pas en mesure d'en expliquer le fonctionnement ni les enjeux ciblés par celle-ci.)

### 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

La seule formation qui existe actuellement est celle pour aider à travailler avec les communautés autochtones dans le nord. La formation sert à expliquer leurs façons de vivre et leurs pratiques pour être capable de bien fonctionner avec eux.

Pour la diversité culturelle, il n'y a rien même pas une formation de base.

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

J'ai participé à un groupe de discussion avec d'autres gestionnaires et conseillers en ressources humaines et à voir la réaction de certains, comme par exemple : « je ne suis pas raciste mais... », je crois qu'il va y avoir des résistances.

Je sens que les gens en général sont mal à l'aise avec la diversité culturelle. Ils sont inconfortables face à l'accent, aux différences culturelles et même à l'habillement. Il y a une peur de l'inconnu.

Les gestionnaires ont un rôle important dans l'intégration des personnes issues de la diversité culturelle. Il va falloir prévoir leurs craintes et les accompagner parce qu'il pourrait y avoir des conflits si ce n'est pas fait correctement.

### 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Chez nous c'est beaucoup de l'accueil, des échanges. Quand j'avais engagé un Musulman, on prenait le temps de partager et de discuter ouvertement avec toute l'équipe lorsqu'il arrivait quelque chose. Il nous a expliqué la religion musulmane parce qu'on ne la connaissait pas. Le midi, il allait à la mosquée, pendant le Ramadan, il ne mangeait pas. Dans notre unité, on avait l'habitude d'amener des friandises à tour de rôle. Il était tellement bien intégré qu'un jour, la première fois où on a eu à vivre le Ramadan, la personne qui était en charge avait amené un plat vide et elle avait marqué : «pour encourager Ahmad<sup>53</sup>». Ça l'avait beaucoup touché de voir qu'on n'amenait pas de friandises pendant cette semaine-là parce qu'on pensait à lui et qu'on l'encourageait.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

En tant qu'ancienne gestionnaire qui avait à gérer ça, je me suis retrouvée toute seule. Il a fallu que je me débrouille, que j'aille chercher l'information moi-

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> Pour des raisons de confidentialité, un nom fictif a été donné.

même, souvent à l'externe. On est vraiment démunis, laissés à soi-même. Même les gens en ressources humaines qui supportent les unités opérationnelles ne sont pas sensibilisées à ça, n'ont pas de formation pour aider les gestionnaires à ce niveau-là.

Je pense que ça peut être positif.

### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Pour certains individus, il y a une préoccupation mais je ne peux pas dire que c'est le cas de façon générale. La préoccupation de l'entreprise serait qu'il y ait des conflits à cause de ça.

Avec tout ce qui se passe dans les médias, ça échauffe les esprits. J'ai le sentiment que les médias font ressortir beaucoup de situations anecdotiques qui donnent l'impression aux gens que c'est la généralité. Tous les gens de religions différentes que j'ai côtoyés réussissaient à conjuguer leur temps de prestation de travail et leur religion.

Il n'y a pas de dispositions formelles mais je sais qu'il y a de l'accommodement entre les gestionnaires immédiats et certains employés.

J'ai déjà eu un Musulman dans mon équipe qui allait à la mosquée. On avait convenu qu'il avait une heure et demie pour dîner mais qu'il finissait une demiheure plus tard le soir. Durant le Ramadan, il rentrait plus tôt et quittait plus tôt de façon à travailler lorsque le soleil était levé. C'était l'accommodement qui avait été fait.

#### 7. Conflit du travail

Je n'en ai pas eu connaissance.

Je pense que les gens issus des communautés culturelles savent qu'ils sont en minorité et différents des autres. Ils ressentent le malaise des autres alors ils vont être plus prudents dans leur approche avec les collègues. Ils vont être plus polis, ils vont faire plus attention au début, ils vont davantage sonder les états d'âme des gens pour voir s'ils sont bien accueillis, si leur commentaire a été bien reçu.

### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 7.2. Régulation par les pratiques informelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

Je n'ai pas eu connaissance de ça.

### 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Par le fait que les ressources humaines soient en train de monter un dossier sur la diversité culturelle, j'en comprends qu'il y a une préoccupation de la haute direction.

Ça n'a pas de sens qu'une société d'État qui a le mandat de refléter la société québécoise ait si peu de personnes provenant des différentes communautés culturelles alors que ces gens-là se trouvent des emplois chez Bell Canada ou dans d'autres entreprises. Il y a une barrière invisible à quelque part et il faut trouver le moyen de la faire baisser.

Je pense qu'il faut que les gestionnaires se sentent de plus en plus à l'aise de travailler avec des personnes qui sont différentes pour favoriser leurs chances d'être choisies. Avant de mettre en place des pratiques, il y a beaucoup de sensibilisation à faire. On ne peut pas non plus exiger des quotas parce que les gens y verraient du favoritisme. Je pense que de voir à une sensibilisation sur le long terme serait plus bénéfique. Il faut maximiser le contact des gestionnaires et des employés avec ces personnes-là, soit par des mandats ou des échanges. On pourrait aussi faire des petites cliniques d'information, des formations.

Quand j'étais en recouvrement, j'ai eu à travailler avec des gens des communautés culturelles. Il arrivait que les nouveaux arrivants ne maîtrisent ni l'anglais ni le français. Lorsqu'ils recevaient une facture d'Hydro-Québec, ils ne savaient pas qu'il fallait la payer et se retrouvaient en recouvrement. J'ai donc collaboré avec un petit organisme local et on avait regardé ensemble la problématique pour trouver des stratégies à mettre en place de façon à ce que les gens soient informés de la procédure au Québec. Ce serait donc intéressant de faire travailler les gestionnaires ou les employés avec des intervenants de l'externe pour les sensibiliser à la réalité de ces gens-là. Habituellement, une fois que la barrière de l'inconnu est tombée, les réactions sont positives. Après on pourra mettre des exigences en termes d'objectifs d'embauche ou de représentativité à l'interne.

Il y a plein d'entreprises qui sont en relation avec la Chine ou l'Inde. Ils ont sûrement développé du matériel pour être capable de bien fonctionner avec ces gens-là qu'on pourrait utiliser.

#### 10. Autochtones

On pourrait s'inspirer de ce qui se fait avec les Autochtones que ce soit au niveau de la formation, des cliniques d'information ou de la démarche entreprise.

#### Compte-rendu nº 9

#### **Contexte**

- Entretien formel dans l'entreprise
- Durée moyenne : 30 min.

#### Identification du participant

- Fonction: cadre
- Zone A-Groupes RH et services partagés (ressources humaines)

#### Rapport d'entretien

1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

La majorité de nos postes s'obtiennent par ancienneté tout simplement.

On a une personne d'origine algérienne et elle a fait ses études en France.

Elle occupe le poste de conseillère aménagement, elle est designer de formation.

Elle a un bacc mais ce n'est pas exigé par le poste. Habituellement, ces postes requièrent seulement un niveau collégial en design.

# 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

Je ne crois pas qu'il y ait de rapport entre les compétences technologiques et l'embauche de travailleurs issus de la diversité cultuelle.

2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation: phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Je ne pense pas qu'il y ait des phases marquantes.

Je pense qu'ils sont en train de travailler quelque chose pour les années à venir. Je ne sais pas si ça va être d'essayer d'avoir plus de ratios un peu comme on a vu dans la société de transport qui à un moment donné encourageait ça ouvertement. On voyait de la publicité il y a peut-être quatre ou cinq ans.

À Hydro-Québec, il faudrait voir avec les ressources humaines mais je sais que ce n'est pas implanté.

#### 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

C'est aléatoire le recrutement de travailleurs issus de la diversité culturelle.

On a une partie des ressources qui sont externes, on les passe en entrevue nousmêmes. Ils ne passent pas par le gros moulin à saucisses de l'entreprise.

Pour ce qui est de l'ensemble des autres postes de bureaux et de métiers, ils sont basés sur l'ancienneté.

Chez les spécialistes ça fonctionne par expérience, par entrevues mais c'est à peu près la même chose.

Depuis environ 2001, Hydro-Québec fait passer des tests d'embauche. En fonction de la catégorie d'emploi, il y a des tests différents. C'est en quelque sorte un critère de sélection que de réussir ces tests-là pour être embauché.

À notre niveau, niveau cinq, on est plus dans le champ de bataille donc on est moins au courant de la planification et de ces choses-là. C'est à l'embauche que ça se fait et souvent à l'embauche quand c'est des postes syndiqués ça ne passe pas nécessairement pas nous, c'est en amont.

On en entend vaguement parlé de l'équipe chargée de la diversité culturelle.

Je ne connais pas son rôle.

### 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

### 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsables

C'est l'intégration l'enjeu ciblé par l'équipe chargée de la diversité culturelle.

Je ne connais pas le fonctionnement de l'équipe chargée de la diversité culturelle.

# 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

Je ne sais pas s'il existe des pratiques formalisées.

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

Je sais que dans certaines catégories d'emploi ce serait plus facilement accepté mais dans d'autres catégories d'emploi comme les métiers ce serait plus difficile. On entend déjà des histoires où des jeunes qui rentrent dans une gang de plus vieux se font dire : «prends ton coin mon petit jeune puis viens pas trop brasser nos affaires». Ça va être la même chose avec la diversité culturelle.

Il y a une résistance au changement très importante. C'est vraiment une clientèle d'employés pas facile et exigeante. Les gens à Hydro-Québec sont très exigeants, ils ont toujours eu beaucoup de choses et on dirait qu'ils ont perdu la

notion de c'est quoi le vrai monde.

Le phénomène syndical étant très fort tu ne peux pas arriver et dire dorénavant c'est comme ça. Il faut travailler les perceptions, il faut travailler le changement et l'amener doucement à ce faire.

Surtout pour les employés parce que plusieurs sont plus âgés et ils ont des préjugés. Les plus jeunes on est déjà plus mélangé à ça. Il y a des jeunes qui étudient à l'école où ils sont en minorité francophone québécoise. Quand tu as déjà vécu ça, ça ne change rien pour toi. Peut-être que les plus jeunes, ça va être plus facile pour eux que pour les plus vieux. Mais ça dépend du programme, des critères d'embauche.

En architecture, on a des préjugés surtout par rapport à l'Afrique du nord. On considère que nos conditions, notre climat ne sont pas les mêmes donc quand on nous parle d'équivalence d'études, c'est plus difficile à accepter. Je vous dirais que ce n'est même pas raisonné. Instinctivement, ces c.v.-là sont moins retenus que les autres, peut-être à tort. On dirait que c'est une autre culture, que c'est autres choses, ça ne se mélange pas même si des fois ces gens-là on peut-être toujours habités ici. Quand tu vois l'institution d'enseignement et que tu vois que ce n'est pas d'ici, tu es moins porté à les prendre. Dans le milieu d'architecture, même quand on est un anglophone et qu'on veut aller travailler dans un bureau de francophone ça ne se mélange pas. Pourtant on habite la même ville mais quand tu as un diplôme d'une université francophone, tu ne vas pas travailler dans un bureau de l'ouest de la ville. Il n'y a pas de liens avec ces gens-là. On apprend les mêmes choses mais dans le processus d'embauche c'est clair que ça ne passe pas.

Je pense que la société québécoise est très tolérante. On le voit avec la langue française, on est en train de la perdre.

C'est juste que ces gens-là se sentent toujours un peu persécutés. Au non de la religion c'est facile à dire.

Si je fais ce que j'ai à faire dans mon travail, que je n'impose pas aux autres mes croyances, mes perceptions, mes passe-temps, il n'y en a pas de problème. Tu te sens brimé comme Québécois lorsque l'étranger veut t'imposer ses choses alors que tu l'accueilles chez toi. C'est là je pense que les Québécois semblent avoir un petit peu de difficulté.

# 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Je n'en connais pas et je ne pense pas que ce sont des pratiques répandues.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

#### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Je ne le sais pas pour l'entreprise et l'unité mais moi ça me préoccupe. Quand ça peut porter atteinte à mon intégrité physique, c'est là que j'ai un malaise comme avec l'histoire du kirpan<sup>54</sup>. Par contre, si quelqu'un décide de porter le voile, ça ne me dérange pas.

Je ne sais pas s'il y a eu des dispositions ou des revendications.

#### 7. Conflit du travail

Il n'y a pas eu de conflit qui impliquait des travailleurs issus de la diversité culturelle.

Je n'ai pas de raison de croire que les travailleurs issus de la diversité culturelle réagissent différemment devant le conflit.

### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

À ma connaissance, il n'y a pas eu de syndicat impliqué dans un conflit qui faisait intervenir des travailleurs issus de la diversité culturelle.

# 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Pour moi, l'entreprise s'est déjà dotée d'un critère d'embauche basé sur les compétences qui me semble satisfaisant parce qu'il inclut tout le monde. Si ces gens-là ont réussi à entrer dans l'entreprise c'est qu'ils sont déjà intégrés.

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> En mars 2006, la Cour suprême du Canada rendait la décision de permettre le kirpan (couteau symbolique religieux pour la communauté sikh) dans les établissements scolaires.

### 10. Autochtones

(Compte tenu du secteur qu'il dessert, le participant n'était pas en mesure d'aborder cet aspect.)

### Compte-rendu nº 10

#### **Contexte**

- Entretien formel dans l'entreprise
- Durée moyenne : 45 min.

#### Identification du participant

- Fonction : employé de bureau
- Zone A-Groupes RH et services paratgés (ressources humaines)

#### Remarques

Le participant est membre du projet sur la diversité dans l'organisation.

#### Rapport d'entretien

1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

On les voit souvent dans les technologies de l'information. C'est un domaine d'étude privilégié, entre autres, par les Asiatiques.

C'est chez les spécialistes qu'il y en a le plus et les spécialistes chez nous sont principalement en technologie de l'information.

Ils ont le plus souvent des DEC en informatique et des bacc, soient en informatique de gestion ou en génie informatique.

# 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

Je remarque que dans les technologies de l'information c'est principalement des Asiatiques mais je pourrais pas dire si c'est parce qu'ils ont plus d'habiletés ou si c'est parce qu'ils ont plus d'intérêt là-dedans.

2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation : phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Je n'ai pas vu de coup d'éclat ou une sensibilisation particulière pour l'intégration des autres ethnies.

On entend beaucoup parlé de l'intégration des femmes de il y a quelques années. Ce n'est pas une belle expérience parce que ça a été fait en mode

imposé. C'est un projet qui a été mis sur un pied d'estale puis les gens ont été obligés de respecter des quotas d'intégration des femmes.

#### 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

C'est aléatoire le recrutement des travailleurs issus de la diversité culturelle. Ce n'est pas suite à un besoin exprimé ou une intention particulière. C'est vraiment le fruit du hasard et le reflet de la société.

Tous nos processus de recrutement sont encadrés selon des étapes très précises et des tests d'embauche. Tout ce fait de façon organisée et rien n'est laissé à la discrétion des individus. Tout le monde est évalué selon les mêmes bases, le même formulaire, le même canevas d'entrevue puis, au besoin, des tests psychométriques. L'objectivité des tests est assurée par une firme reconnue. Quand on est dans une grande entreprise on n'a pas le choix de respecter un protocole assez rigoureux à cause des syndicats et de l'éthique professionnelle.

### 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

#### 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsables

L'équipe projet est au corporatif.

Ils sont là pour encadrer le projet à titre de mandataires auprès de la Commission.

Pour assurer une meilleure réussite du projet, les ambassadeurs font valoir leurs préoccupations de manière à ce qu'ils alignent le projet avec la couleur des préoccupations de chacune des divisions. Des fois, tu penses prendre une bonne tangente mais quand ça arrive sur le terrain et dans les opérations ce n'est pas du tout applicable. On est aussi les porte-parole au sein de notre division. Par exemple, en début d'année quand on a aligné notre façon de faire pour la consultation des systèmes d'emploi, il fallait expliquer aux gens ce qui s'en venait, de la façon qu'on allait aborder ça, pourquoi on faisait ça, pourquoi on avait choisi une telle approche. J'ai fait des rencontres avec les comités de gestion des clients pour leur expliquer le projet, que l'entreprise était ciblée par la loi, qu'on devait se donner un plan d'action concernant la gestion de la diversité. On est à la fois les porte-parole et ceux qui soumettent les préoccupations de manière à ce que l'équipe propose un projet réaliste au contexte de chacune des divisions. On est là pour doser l'approche et ne pas nuire aux opérations principales des divisions.

On se voit une fois par mois. Par exemple, hier on a parlé de la formation, ce qu'il fallait prévoir, de qui devrait être formé et quelle formation conviendrait aux gens sur le terrain, dans l'opérationnel.

On est aussi comme un modérateur parce qu'il y a encore le mauvais souvenir de l'intégration des femmes dans la tête des gens. Ils pensent que le projet de la diversité risque d'être semblable donc on essaie de les rassurer.

Le projet de la diversité tente une approche plus consultative et c'est pour ça que l'équipe a pris l'initiative d'intégrer tout le monde.

### 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

Elles sont indirectement intégrées en terme d'éthique et d'objectivité dans la façon de traiter les dossiers mais ce n'est pas encadré de manière précise.

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité cultuelle

La résistance est beaucoup associée au projet des femmes. Ce n'est pas tant une résistance par rapport à l'aspect culturel que de se faire obliger des choses comme le projet de l'intégration des femmes l'avait fait à l'époque. Par exemple, quand j'ai fait la présentation au comité de gestion du vice-président du CSP les gens me disaient : « on a peur que vous arriviez avec des quotas, on a peur d'être obligé de prendre quelqu'un même s'il a moins de compétences».

C'est surtout les gestionnaires qui sont inquiets avec le fameux quota.

Pour les employés, c'est plus une résistance pour l'intégration des minorités parce qu'ils pensent que le projet est là pour donner un privilège aux minorités. Ils disent : « pourquoi ils auraient un privilège, mes enfants vont à l'école et ils ont de la misère à se trouver du travail? Pourquoi on donnerait du travail à eux et pas à mon enfant?»

Dans les métiers plus traditionnels comme les monteurs de lignes ou les électriciens, les employés sur le terrain ne veulent pas avoir à faire d'effort pour intégrer des gens qui n'ont peut-être pas nécessairement les mêmes façons de faire, les mêmes façons de s'exprimer. Ce que j'entends souvent c'est : « nous autres ont s'adaptent à des nouvelles situations donc, eux autres aussi, il faut qu'ils fassent des efforts. Pourquoi on ferait plein de trucs pour les aider »? Parfois, ça devient presque des propos racistes. Mêmes si les gestionnaires seraient ouverts personnellement à d'autres cultures, c'est pour acheter la paix dans leur équipe de travail qu'ils n'intègrent pas des personnes des minorités. Ils ne veulent pas créer de déséquilibre, de malaise dans leur équipe qui pourrait nuire à la performance. C'est la réaction de l'équipe qui freine les gestionnaires. Chez les spécialistes, ce n'est pas quelque chose qu'on entend parce qu'ils ont une formation et une expérience qui sont plus facilement reconnues. Ils sont allés à l'école et ils ont côtoyés des gens de d'autres ethnies donc quand ils se retrouvent en milieu de travail c'est juste une continuité.

# 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Je ne suis pas assez près des opérations pour répondre à cette question.

Récemment, on a intégré dans notre direction une stagiaire en ressources humaines provenant d'une minorité visible. Elle servait de tremplin pour l'évolution qu'on va devoir faire comme partenaire de l'entreprise dans les prochaines années. C'était une préoccupation du directeur de nous y exposer parce que nous-mêmes en RH, alors qu'on est les porte-parole, on n'a pas de minorité visible dans notre direction.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

C'est les conseillers ressources humaines sur le terrain qui offrent le support à la gestion. S'il venait à manquer des ressources, ils viendraient chercher de l'aide à mon niveau parce que c'est moi qui s'occupe du dossier du point de vue corporatif.

Je pense que l'effet est assez positif.

Si cette stagiaire-là avait été supportée par un professionnel comme moi son intégration n'aurait peut-être pas été aussi unanime. Quand on voit qu'un dossier ou une préoccupation est bien accueilli et appuyé par la direction, c'est plus facile de mener à terme le projet. C'est le même principe dans tout projet et vu qu'on voulait que ce soit une réussite cette intégration, le passage de cette stagiaire a été confié à un gestionnaire. Il y a un gestionnaire qui est responsable d'elle mais on lui a aussi nommé un parrain et une marraine. Ils ont mis tout ce qui était nécessaire pour réussir l'intégration de cette stagiaire même si c'est sur une base temporaire On ne le fait même pas dans le cas des employés qui arrivent de façon permanente. Ils ont mis le paquet! C'est correct parce que je pense que c'est un bel exemple pour nous.

### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Pour notre unité en tant que telle les pratiques religieuse ne constituent pas une préoccupation mais pour le rôle qu'on joue auprès de nos clients s'en est une. Les préoccupations sont à savoir quelles sortes d'accommodement pourraient être possibles.

Dans notre direction on a, entre autres, l'unité des conditions de travail qui eux commencent à être interpellés avec des situations comme ça. Il y a des gestionnaires qui disent : « si demain matin quelqu'un m'arrive et me dit qu'il doit sortir parce que c'est le temps de la prière, je fais quoi »?

Nous avons eu des revendications concernant le temps de prière provenant d'employés de nos bureaux dans le nord de la ville. Il y avait une mosquée pas très loin qui permettait d'aller pratiquer la prière.

Je pense que ce qui a été convenu, puisque les gens travaillaient déjà sur un horaire variable avec un cumulateur de temps, c'est un accommodement en

fonction du temps de travail. Ça tombait bien parce que c'était des gens syndiqués avec un cumulateur de temps mais ce n'est pas toujours le cas.

#### 7. Conflit du travail

C'est surtout des conflits entendus à la table diversité. Par exemple, dans des équipes de métiers, où même parfois c'est difficile de se faire accepter quand tu arrives d'une autre région du Québec, les gestionnaires ont mentionné qu'ils n'étaient pas tentés d'intégrer des minorités à cause de la réaction de leurs employés. Dans un groupe de monteurs de lignes où ils avaient intégré un Noir ça s'était avéré que les gens ne l'intégraient pas. La situation est montée en escalade et les employés sont allés voir le gestionnaire en disant : « moi, je ne veux plus rien savoir de ça, fais-nous plus ça d'intégrer quelqu'un d'une minorité ». Je ne sais pas ce qui s'est passé par la suite.

Je ne connais pas le volume ni la durée des conflits.

Ce sont des conflits d'intégration. C'est plus un inconfort, des remarques méchantes.

Je n'ai pas de raison de croire que les travailleurs issus de la diversité culturelle réagissent différemment devant le conflit.

### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

#### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

À ma connaissance il n'y a pas eu de syndicat impliqué dans un conflit qui faisait intervenir des travailleurs issus de la diversité culturelle.

# 9. États des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Les gens des ressources humaines dans ma direction appréhendent un peu le rôle particulier qu'ils vont devoir jouer. Si on a des ratios à respecter, les conseillers ressources humaines vont devoir forcer la gestion à intégrer des gens de la diversité culturelle et ce n'est pas un rôle intéressant. Par exemple, ils ont peur de se retrouver dans une situation où il y a deux ou trois candidats qui ont des compétences égales mais que le gestionnaire opte pour le Québécois parce que ça s'intègre mieux dans son équipe. C'est mieux d'agir comme un

partenaire complice avec les gestionnaires et de ne pas être en mode imposition. C'est l'évolution du rôle que les conseillers ressources humaines appréhendent le plus dans ce dossier-là.

Je pense qu'on pourrait envisager d'intégrer les pratiques de gestion de la diversité culturelle dans les pratiques corporatives.

Il y a beaucoup de sensibilisation, de formation à faire avec les gestionnaires. Il va falloir donner aux conseillers RH des outils pour savoir comment intervenir auprès des gestionnaires.

Ce que je retiens de quand j'ai eu à travailler avec des gens de d'autres ethnies, c'est qu'ils me sont apparus comme des gens qui voulaient tellement travailler que c'était des gens dévoués et fiables.

Je n'ai pas de mauvaise expérience. Pour moi, ça toujours été positif.

#### 10. Autochtones

(Compte tenu du secteur qu'il dessert, le participant n'était pas en mesure d'aborder cet aspect.)

#### Compte-rendu nº 11

#### **Contexte**

- Entretien formel dans l'entreprise
- Durée moyenne : 30 min.

#### Identification du participant

- Fonction : cadre
- Zone A-Groupes RH et services partagés (ressources humaines)

#### Rapport d'entretien

1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

Il y a un processus en place qui comprend des tests d'embauche, des affichages internes et externes.

À ma connaissance, il n'y a pas de zone spécifique où ils sont plus présents. Selon moi, ils sont répartis à peu près de la même façon que dans le reste de la population.

# 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

Je ne sais pas s'ils sont plus ou moins bien formés mais les exigences de l'entreprise sont les mêmes pour tous.

2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation; phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Historiquement, il y a eu des efforts qui ont été fait au niveau des Autochtones mais les résultats non pas été concluants.

# 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

Jusqu'à maintenant le recrutement de gens issus de la diversité est un phénomène aléatoire.

En ce qui concerne les Autochtones à la Baie James ou sur la Côte nord, il y a des ententes signées qui favorisent une plus grande diversité et intégration.

Le rôle principal de l'équipe chargée de la diversité culturelle est de répondre

aux exigences de la Commission.

Elle a aussi le mandat, même si la *Commission* n'a pas encore fourni son rapport et fait ses recommandations, de dégager les avenues envisageables dans l'entreprise pour éveiller les gens à la diversité culturelle.

L'objectif des pratiques serait d'avoir un processus le plus encadré possible qui évite les sélections ou les présélections un peu suggestives. Chez les ingénieurs, c'est très diversifié culturellement et les gestionnaires, par nécessité, ont probablement une plus grande ouverture. Ils regardent les compétences de la personne et qu'elle soit Chinoise, Africaine ou autre ils vont choisir à partir des compétences techniques. Dans les autres emplois plus traditionnels, il existe un biais que des procédures formelles mieux encadrées pourraient probablement éviter, ou du moins, atténuer.

Il y a aussi un volet concernant le pouvoir d'attraction d'Hydro-Québec sur les communautés culturelles. Il y a eu des études et des sondages qui ont démontré que, pour des raisons multiples, les gens des minorités qui postulaient n'atteignaient pas le pourcentage de représentation de la population. Les gens des minorités ne sont pas vraiment attirés à travailler chez Hydro-Québec. Il y a des choses qui se font pour améliorer ça.

### 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

#### 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsables

C'est une équipe corporative qui s'est adjointe des parrains dans chaque secteur.

# 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

La seule pratique formelle que je connaisse est l'identification des candidats d'origine culturelle différente. Ils font ensuite un suivi pour savoir s'ils ont été choisis. S'ils n'ont pas été choisis, ils vont regarder pourquoi.

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

Il pourrait y avoir de la résistance face au projet d'un peu tout le monde, de toutes les instances, des employés, des syndicats, etc.

Les gestionnaires qui ont eu des difficultés avec des employés d'origine culturelle différente sont probablement moins réceptifs à répéter l'expérience. J'ai pu le constater à une ou deux reprises.

# 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité cultuelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Au niveau des Autochtones, j'ai participé à des comités, dans le cadre du processus de dotation, où on a discuté des difficultés rencontrées et des mesures d'assouplissement qu'on pouvait tenter de mettre en place. Par exemple, est-ce que les tests d'embauche d'Hydro-Québec sont adaptés aux populations autochtones? Il y a eu des experts qui sont venus expliquer si oui ou non c'était adapté à leur réalité.

J'ai également eu des discussions sur les pratiques gagnantes.

Pour les Autochtones c'est un peu plus pris en charge.

Ce qui est intéressant à la Baie James et qui n'existe pas dans la région de Montréal c'est qu'il y a des conseillers en relations avec le milieu. Ils travaillent beaucoup avec les conseils de bandes. On n'a pas juste la perception d'Hydro-Québec, on a également la perception des instances autochtones qui peuvent dire ce qui irritent les gens et intervenir avec les difficultés qu'ils rencontrent. Il y a une grande collaboration qui se fait alors que dans la région de Montréal ça ne serait pas faisable parce qu'il faudrait traiter avec des individus qui ne sont pas reliés à un ensemble.

Avec les autochtones, l'essentiel est qu'ils puissent parler français. C'est le premier critère d'embauche que même les conseils de bandes ont reconnu. Habituellement, ils parlent leur langue et l'anglais. Le français est souvent une troisième langue. Ce qu'on constate dans la dernière cohorte c'est qu'il y a beaucoup de jeunes qui ne vivent pas sur la réserve et donc qu'ils ont plus facilement accès à la langue française. Ils ont côtoyé des gens à l'école ou dans leur milieu de vie qui parlent français. C'est beaucoup plus facile alors qu'il y a vingt ans, lors des premières expériences avec les Autochtones, la plupart ne parlaient pas français et parlaient mal anglais. L'intégration était d'autant plus difficile. Aujourd'hui, avec les nouvelles cohortes, c'est un peu plus facile.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

Ce sont les gestionnaires qui sont en charge de mettre en place les pratiques.

Je dirais que l'effet des pratiques reste à démontrer parce qu'on ne peut pas porter un jugement après seulement quelques mois ou quelques années.

Les programmes existent depuis vingt ans sinon plus mais il y a eu très peu de succès. Depuis deux ans, ça semble s'aligner sur de plus grands succès à cause de l'entente de la paix des Braves. Je pense que les gens sont plus optimistes qu'à une certaine époque mais je pense encore qu'il est trop tôt pour porter un jugement. L'entreprise a l'obligation de combler cent cinquante postes par des

Autochtones à la Baie James sur une période de dix ans et on est peut-être rendu à une dizaine, douzaine seulement.

Il y a des difficultés d'application à cette entente parce qu'on ne peut pas forcer les gens à choisir un domaine d'étude particulier. Par exemple, dans les prochaines cohortes, il y a une douzaine d'Autochtones en formation pour devenir technicien télécommunication. Dans toute la Baie James, il y a seulement une vingtaine de postes de disponibles. Il va éventuellement y avoir un problème d'intégration parce qu'on n'aura plus suffisamment de postes à offrir. Dans tout Hydro-Québec, ce n'est pas un problème, on pourrait facilement les localiser quelque part mais s'ils veulent rester à la Baie James ça va être un problème. Il y a des problématiques comme celle-là qui n'ont pas été prévues.

#### 6 Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Jusqu'à récemment c'était assez rare qu'il y ait des préoccupations mais de plus en plus, avec les décisions qui sont rendues au Canada ou au Québec, il y a des interrogations de la part des gens. Il y a des questions qui sont posées et il y a des demandes d'accommodement qui se font.

Je suis en train d'étudier un cas d'accommodement raisonnable pour la prière. Il va certainement y avoir une mesure qui va être accordée et on est en train de voir laquelle. On travaille avec le gestionnaire. On travaille avec l'unité corporative également pour essayer d'avoir un accommodement qui pourrait être transposable à d'autres cas.

On a un Musulman qui veut pouvoir aller une fois par semaine à la mosquée. Il travaille comme informaticien au sein de la vice-présidence du Centre des services partagés.

#### 7. Conflit du travail

Il n'y a pas eu de conflit qui impliquait des travailleurs issus de la diversité culturelle.

Sûrement que ce travailleurs ont des façons différentes de gérer le conflit mais je n'ai pas d'exemple à donner.

#### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

#### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

Les syndicats ont aussi une position ambivalente. Par exemple, dans le dossier des Autochtones, ils ne sont pas contres mais ils ont une position à défendre à l'égard de leurs membres. Il y a beaucoup d'emplois où les promotions se donnent par ancienneté. Lorsque tu embauches des Autochtones, il y a une perception selon laquelle ils empêchent ou limitent les mouvements de personnel qui se font sous forme de promotion par ancienneté.

Il y a déjà eu un cas de mesures disciplinaires pour des retards et de l'absentéisme. Le syndicat l'a traité comme tout autre cas semblable. Ils ont demandé la tenue d'un comité, ont posé des questions au gestionnaire et ont contesté par voie de griefs les mesures. Ils ne l'ont pas abordé sous l'angle culturel.

### 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Il y a une inquiétude face au changement et à l'incertitude. Même si les gens sont de plus en plus conscients que c'est nécessaire, tout ce qui concerne les accommodements raisonnables amène un élément de complexité qui alourdi les processus organisationnels.

Il y a de la formation à offrir pour élargir les horizons des gens.

Les unités où il y a beaucoup de diversité culturelle pourraient partager leurs expériences. Ils ont sûrement des choses à dire sur la façon qu'ils vivent ça, les points favorables qui en ressortent. Ils ont sûrement plein de choses intéressantes à partager avec ceux ne vivent pas autant avec la diversité culturelle et qui s'inquiètent un peu de ça.

Ce serait aussi intéressant d'avoir des gens de d'autres cultures qui viennent nous informer sur leur perception et de leur culture.

Fondamentalement, c'est un changement de culture qu'il faut envisager.

### 10. Autochtones

Les Autochtones avaient des situations particulières et ils ne vivent pas la même réalité que les gens d'origines ethniques qui vivent à Montréal, par exemple. Ce n'est pas la même problématique, ce n'est pas les mêmes difficultés d'intégration. Les Autochtones ont une difficulté d'intégration liée à leurs habitudes, à leur façon de vivre sur ces territoires-là.

Même si chaque problème est différent, l'entreprise peut sûrement s'inspirer de ce qui a été fait avec les Autochtones. Certains aspects pourraient être repris comme le compagnonnage récemment mis en place. C'est un suivi qui permet de voir ce qui va bien et ce qui ne va pas bien. C'est une pratique qui pourrait être envisagée avec la diversité culturelle.

### Compte-rendu nº 12

#### Contexte

Entretien formel dans l'entreprise

• Durée moyenne: 1h30

### Identification du participant

• Fonction : cadre

• Zone A-Groupes RH et services partagés (finances)

### Rapport d'entretien

1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

Au parquet de courtage, on a tendance à embaucher des gens avec des diplômes d'études supérieures, de niveau maîtrise. Depuis mai 2000, à peu près soixante-dix pourcent des gens embauchés ont des diplômes de deuxième cycle en finances ou en affaires.

On recherche des gens relativement jeunes qui sortent directement de l'université ou qui ont quelques années d'expérience dans les domaines connexes ou autres.

Ils occupent des postes de négociants, de programmeurs d'échange d'énergie et d'analystes.

On n'a aucun employé de la diversité culturelle qui n'a pas de diplôme de deuxième cycle.

### 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

(Compte tenu du secteur qu'il dessert, le participant n'était pas en mesure d'aborder cet aspect.)

2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation: phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Je suis rentré avec la première vague d'embauche en mai 2000. Le personnel était constitué de gens déjà sur place et qui étaient des employés d'Hydro-Québec de longue date. C'était tous des Québécois. À l'époque, il y avait le directeur du parquet et deux ou trois traders qui étaient Américains. Quand j'ai

été embauché, on embauchait beaucoup de gens de d'autres cultures. Tous les gens embauchés avaient des diplômes en finances et une grande majorité étaient des immigrants.

Dans mon milieu, la raison pour laquelle on en a embauché plus c'est qu'il y en avait beaucoup qui étudiaient dans le domaine. On embauchait des gens qui sortaient des écoles avec peu d'expérience. Conséquemment, dans les critères ou dans la description de gens qu'on recherchait manifestement ces gens-là cadraient.

### 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

Il n'y a pas de quotas au niveau du recrutement.

On a eu beaucoup de vagues d'embauches ici.

Parfois, on fait affaires avec le Centre de recrutement. Par leur entremise, on ait des appels de candidatures.

On a aussi fait des appels de candidatures directement nous-mêmes.

On a un affichage qui est relativement standard avec le type de profil et de diplôme qu'on recherche.

Il y a eu des vagues d'embauches où on faisait passer les tests standardisés Hydro-Québec. Je dirais que soixante pourcent des gens de l'externe ont dû passer par ce processus-là tandis que l'autre quarante pourcent a été embauché par des entrevues avec nous, les gens du parquet.

Il n'y a pas de protocole fixe pour le recrutement mais il y a des standards.

Si on fait appel au Centre de recrutement, ça suit un encadrement fait par Hydro-Québec. Si ce n'est pas le cas, on a eu des gestionnaires spécialistes des ressources qui savaient comment encadrer une entrevue, un protocole d'embauche ou de recrutement. On a toujours eu un bon encadrement de ce côté-là.

Je ne connais pas l'équipe chargée de la diversité culturelle. On reçoit des pamphlets parfois mais sans plus.

L'objectif d'offrir des cours de langue est une façon de faire le kilomètre de plus pour faciliter l'intégration pour que les gens soient fonctionnels et donnent leur plein rendement.

Dans le cas de la prière, c'est une question de respect. Compte tenu des largesses que nous prenons nous-mêmes pour dîner, de son dévouement au travail et du rendement qu'il donne, ça n'aurait pas été sérieux de lui refuser.

### 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

### 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsables

(Compte tenu du secteur qu'il dessert, le participant n'était pas en mesure d'aborder cet aspect.)

### 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

Je ne sais pas s'il existe des pratiques formalisées.

### 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

Je ne pense pas qu'il pourrait y avoir de la résistance face au projet dans mon unité si c'est juste une histoire de ne pas faire de discrimination.

En six ans, le seul commentaire que j'ai entendu c'est quand on a engagé un employé qui s'appelait Amadou<sup>55</sup> et que quelqu'un a dit : « Ah, un autre petit gars de la Beauce! » en voulant dire qu'ils engageaient des gens d'une autre nationalité au lieu d'engager des Québécois.

Par contre, s'il y a des quotas d'imposés ça va être différent. Je pense qu'il y aurait certainement des commentaires de la part des gens.

### 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

### 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Les problèmes auxquels on a dû faire face c'était au niveau de la langue. Ce n'était pas tellement grave dans notre cas étant donné qu'on transige et qu'on n'a pas à faire la rédaction de rapport de travail.

On a dû payer des cours de français à des gens parce que ça ne fonctionnait pas assez bien mais ce n'est pas arrivé souvent. On a eu un Roumain, un gars super brillant qui avait reçu le premier prix de McGill, mais son français était dysfonctionnel. Au début, c'était difficile de l'intégrer. Il y a eu beaucoup de travail supplémentaire à faire parce que c'était long avant que le gars comprenne. On était obligé de lui parler en anglais.

### 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

Ce sont les gestionnaires qui ont autorisé les cours de français mais dans le

<sup>&</sup>lt;sup>55</sup> Pour des raisons de confidentialité, un nom fictif a été donné.

quotidien c'est souvent les collègues de travail qui sont chargé de l'intégration.

En ce qui concerne le Musulman, il n'y a pas eu d'effet car c'est quelqu'un d'une qualité exceptionnelle.

Par contre, pour les cours de français qui ont été accordés, c'est une sorte de bonification qui dérange certains. Mais il y a eu des cours d'anglais offerts à ceux qui en avaient besoin donc ce n'était pas réservé uniquement pour les gens qui étaient issus de la diversité culturelle.

Les seules choses qui ont été plus problématiques, c'est par rapport aux Américains qui étaient ici antérieurement. On sentait à l'époque qu'ils avaient un traitement salarial beaucoup plus favorable que les autres employés d'Hydro-Québec. Ces gens-là avaient été embauchés pour amener une certaine expertise mais on s'est vite rendu compte après un an ou deux que ça ne valait pas la différence du traitement. Ça s'est réglé parce que les gens sont partis et que les contrats n'ont pas été renouvelés.

### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Il n'y a pas de préoccupation par rapport à ça dans notre unité. On respecte ça.

On n'en parle pas dans le sens qu'on ne le publicise pas parce qu'à des niveaux hiérarchiques plus hauts les gens pourraient dire : « on s'attend à ce que les gens soient là, il n'a pas d'affaires à sortir ». On ne pose pas de question. Nous autres, c'est notre façon de le gérer.

Il n'y a pas de disposition ou d'entente. C'est implicite. On ne lui a jamais dit : « Tu as le droit ou tu n'as pas le droit ». On n'en a pas discuté. Il n'y a jamais eu d'encadrement. Ce n'est pas officialisé, c'est quelque chose qu'on gère entre nous, en famille.

Il va prier une fois par jour. D'habitude, il y va entre 13h00 et 13h30. Il le demande avant d'y aller ou il s'assure que le travail est terminé.

#### 7. Conflit du travail

### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

L'ancien directeur était Américain. Comme il était en position de pouvoir, il a amené toute sa culture avec lui et il l'imposait ici. Les gens ont embarqué parce qu'ils avaient beaucoup de promesses d'augmentation. Il fallait travailler plus, se trouver meilleurs que tout le monde, dire qu'on méritait les meilleures conditions, qu'ailleurs ils ne comprenaient pas la vie. Une grosse arrogance s'est développée.

C'était très conflictuel avec les autres unités mais aussi à l'intérieur. Ce n'est pas tout le monde qui acceptait ça, de se faire injurier, par exemple. Il injuriait les gens et les gens ont pris l'habitude de s'injurier à la blague ou pas. Ça créait toute sorte de conflits parce qu'il y avait des gens qui le détestaient, d'autres qui

l'adoraient. C'était une période très riche en conflits qui a duré environ deux à trois ans. Par exemple, on disait aux gens de TransÉnergie : «c'est de même que ça marche, christ on perd de l'argent à cause de vous autres!».

C'était solide, très intense. Il y en a qui criaient, qui donnaient des coups de poings dans les murs.

C'était une mentalité très américaine, version texane de la finance.

Le directeur avait aussi d'excellentes conditions qui n'avaient rien à voir avec celle des autres employés d'Hydro-Québec pour des postes relativement équivalents. Les traders américains avaient de meilleures conditions que les traders québécois. Dans sa vision américaine, les traders devaient être des millionnaires. Il voulait forcer ses supérieurs à donner les mêmes critères salariaux aux traders puis à l'ensemble des gens qu'il pensait en valoir la peine. Au début, il y a eu des augmentations salariales. C'était disproportionné compte tenu de ce qu'ils auraient dû avoir dans la structure de l'entreprise. Ça a causé des problèmes parce qu'à un moment ils se sont rendus compte que c'était une illusion, une idée surfaite.

On a dû faire toute une gymnastique organisationnelle pour faire accepter ça dans les encadrements d'Hydro-Québec. Ça a dû être approuvé dans la masse salariale globale à de hauts niveaux hiérarchiques. Le président a fait ententes pour des conditions particulières.

Ils ont décidé de plafonner les salaires de ceux qui sont hors échelle, de ne pas donner d'augmentation jusqu'à temps que l'échelle salariale rattrape les échelles salariales des autres pour ne pas trop les pénaliser.

Je ne crois pas qu'il y est eu de plainte portée contre lui de la part des employés. Mais quand on travaillait avec les autres unités c'était l'enfer. Les conflits apparaissaient de partout. Les gens des autres unités se plaignaient à la vice-présidence ou au président.

À un moment donné, il a fallu le mettre hors d'état de nuire parce que ça causait des problèmes. Il n'y a pas eu de griefs parce qu'on n'est pas syndiqués et il tenait toujours la carotte en disant : « on va avoir des bonus ».

Après, ils ont engagé une directrice québécoise avec une vision complètement opposée. C'était le respect et la politesse avec les gens. C'est là qu'il y a eu le choc culturel pour certains même si elle était québécoise! Ça a pris environ un an avant que la stabilité revienne.

### 7.2. Régulation par des pratiques informelles

Quand ils ont engagé un directeur anglophone, il y en avait qui n'étaient pas contents. Ils avaient du mal à digérer ça. Ils trouvaient ça mal placé étant donné qu'on est une organisation francophone, québécoise.

Il y avait aussi des problèmes parce qu'il fallait faire des réunions en anglais même avec les autres unités et les autres divisions. Tout se passait en anglais et c'était problématique. Quand je suis arrivé, c'était à la fin du conflit mais je sais qu'il y a une des personnes qui en est venue à quitter son poste. On a des lois

qui régissent la langue de travail et elle n'acceptait pas d'être obligée de faire ça en anglais.

Encore aujourd'hui, il y a un groupe d'Américains qui font la commercialisation d'Hydro-Québec aux États-unis. Aussitôt qu'ils arrivent ici, la réunion se fait en anglais.

Il n'y a eu aucun syndicat d'impliqué parce que nos emplois ne sont pas syndiqués.

Dans mon équipe, j'ai un Marocain et quand il est arrivé c'était un peu difficile. Il est assez strict et rigide. On devait lui dire qu'on n'était pas dans l'armée. Il y a eu un certain temps avant qu'on puisse voir une intégration de sa part en ce sens.

J'aurais du mal à dire que les gens de la diversité gèrent le conflit différemment parce que ce n'est pas juste culturel. C'est une question de mentalité et de façons de faire qui peut venir d'un Québécois aussi. Ce que je veux dire c'est que c'est clair que c'est un trait culturel mais ce trait-là tu n'as pas besoin d'avoir cette culture-là pour l'avoir.

J'avais une gestionnaire qui m'avait dit à propos de l'employé en question : « Mohammed<sup>56</sup>, c'est un gars qui travaille très fort, il est a son affaire, il est honnête mais ce n'est pas quelqu'un que tu peux mettre en position de gestion, par exemple ». Elle disait un gars comme ça, elle ne disait pas la nationalité même si pour moi c'était implicite, il va être beaucoup trop exigent avec les gens qu'il va diriger et ce n'est pas la culture d'entreprise qu'on a ici.

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

J'ai entendu parler d'un cas bien que je n'étais pas personnellement impliqué. C'est une secrétaire administrative de l'unité qui a eu des problèmes avec une autre secrétaire. Je pense que l'autre secrétaire lui a fait un grief mais c'était assez bizarre comme histoire. C'était une histoire de menaces de mort. Elle l'avait accusé de l'avoir agressée, une affaire de fous!

(Le participant ne connaît ni le syndicat impliqué ni l'intervention faite par celui-ci).

### 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Je ne perçois pas d'inquiétude face à la diversité culturelle.

Je pense que d'avoir travaillé avec des gens pour lesquels j'avais des préjugés m'a permis d'acquérir une ouverture d'esprit que je n'avais pas avant. Par

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Pour des raisons de confidentialité, un nom fictif a été donné.

exemple, je n'étais pas très fraternel avec les Musulmans mais les deux que j'ai dans mon équipe sont supers.

Peut-être que si je n'avais pas travaillé avec Mohammed<sup>57</sup>, je n'aurais pas nécessairement été enclin à engager Haïfa<sup>58</sup>. C'est à force de travailler avec ces gens-là que j'ai appris à les connaître.

Au départ, je voyais la diversité comme un aspect négatif, une source de conflit. J'aime que les choses aillent rondement donc je favorise des gens qui me ressemblent. C'est important pour moi de faire attention à ça.

Je dois admettre que je ne suis pas encore rendu là, j'ai encore des appréhensions pour l'intégration alors je ne suis pas à penser à de nouvelles réorientations concernant les pratiques.

#### 10. Autochtones

(Compte tenu du secteur qu'il dessert, le participant n'était pas en mesure d'aborder cet aspect.)

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> Pour des raisons de confidentialité, un nom fictif a été donné.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> Pour des raisons de confidentialité, un nom fictif a été donné.

### Compte-rendu nº 13

#### **Contexte**

- Entretien formel dans l'entreprise
- Durée moyenne : 30 min.

### Identification du participant

- Fonction : spécialiste et représentant syndical
- Zone B-Distribution et zone G-Instances syndicales

#### Remarques

Le participant s'écarte régulièrement des questions posées pour faire part de ses propres perceptions personnelles face à la diversité culturelle.

### Rapport d'entretien

1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

On les retrouvent dans trois domaines de spécialité : les ingénieurs électriques, mécaniques et civils.

Ils ont un niveau universitaire, normalement de premier cycle.

### 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

Je crois qu'il y a un rapport entre les compétences technologiques et le recrutement des travailleurs issus de la diversité culturelle. Je travaille avec des gens qui viennent d'ailleurs et je constate qu'ils ont une compétence.

2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation: phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Depuis les quinze dernières années, on a de plus en plus de personnes qui sont d'origine autre que Québécoise.

C'est principalement dû à l'immigration, surtout à Montréal.

La deuxième chose c'est qu'ils ont souvent des compétences et des connaissances recherchées par Hydro-Québec.

### 3. Politiques et objectifs (répartition des fonctions)

Le recrutement de travailleurs issus de la diversité culturelle est un phénomène aléatoire via la compétence.

Je sais qu'il existe une équipe chargée de la diversité culturelle mais je n'en sais pas plus.

J'ai l'impression que c'est le gouvernement qui pousse sur ce projet-là mais je n'ai pas été valider plus loin que ça.

Je pense que le projet repose c'est plus sur un objectif de gestion de conflits que de performance.

### 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

### 4.1. Répartition des rôles; équipe et responsables

Les enjeux ciblés par le projet seraient d'éliminer la discrimination et d'aller chercher des compétences intéressantes ailleurs.

Aussi, ce serait d'assurer une intégration de ces gens-là qui soit la plus harmonieuse possible.

### 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

Aucune espèce d'idée s'il existe des pratiques formalisées.

# 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

Il pourrait y avoir de la résistance si en tant que Québécois on perçoit une menace pour notre société.

Les Québécois mais aussi ceux qui proviennent de cultures qui sont en conflit. Par exemple, un Palestinien et un Israélien pourraient avoir des problèmes entre eux.

Pour moi, ils sont pareils comme moi. La seule chose c'est que des fois j'ai de la difficulté à prononcer leur nom. C'est la seule différence!

C'est bien beau qu'on les accepte mais je pense que c'est à eux de s'intégrer dans notre système déjà établi. Ce n'est pas le moule qui va s'ajuster avec la personne, c'est la personne qui va s'ajuster avec le moule. Moi, je me sens du côté du moule. Il n'est pas question pour moi que je change mes pratiques pour m'ajuster à eux. Non, non, non! C'est sûr qu'il y a des choses auxquelles il faut faire attention. Par exemple, je n'irais pas parler de l'Holocauste avec un Juif ou j'amènerais pas un Musulman manger du porc.

Je dirais que comme Québécois on accepte beaucoup plus les gens qui viennent d'ailleurs.

Je me rends compte qu'on a certains préjugés mais on est plus coulants que les gens qui viennent de l'extérieur. On n'accroche pas sur les mêmes affaires.

Je pense qu'on a un problème au Québec. Du côté de la tolérance, on est partie du mauvais bord. On tolère n'importe quoi. Justement, récemment avec l'histoire du kirpan<sup>59</sup>, je pense qu'on nous impose trop de choses. On est Québécois, on est Canadien, on a notre culture et il faut la défendre. On est moumoune puis on se laisse faire.

L'entreprise est assez mouton là-dessus, elle suit le gouvernement. Je ne suis pas fier de mon bout de pays : le Québec. Des fois, je revendique des choses, j'écris au gouvernement pour leur dire : «Aille, réveillez-vous. Notre nationalité-là!» Ça me fait rien de manger du sushi, j'ai aucun problème, j'aime ça mais j'en mettrai pas sur ma table tous les jours. Je crains pour notre culture, notre cuisine. Je crains qu'on soit en trains de perdre notre identité québécoise et même canadienne à cause des autres qui viennent de l'extérieur.

### 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

# 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Il faut expliquer les choses quand on voit que les gens n'ont pas compris. C'est arrivé avec un Vietnamien qui avait des préjugés envers du matériel qui venait de la France. Je lui ai dis que même si le produit venait de là, il répondait aux mêmes exigences qu'ici.

# 5.2. Mise en oeuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

C'est l'équipe qui se charge de faire ça. La plupart du temps on se parle entre nous.

On ne sent pas que le supérieur est étiqueté comme étant celui qui règle ça. C'est sûr que s'il y a un conflit, c'est le travail du gestionnaire de prendre une action.

L'effet des pratiques est positif. Habituellement, ça permet de régler les petits conflits à la source.

Ça permet aussi des échanges dans l'équipe et éventuellement une certaine compréhension mutuelle.

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> En mars 2006, la Cour suprême du Canada rendait la décision de permettre le kirpan (couteau symbolique religieux pour la communauté sikh) dans les établissements scolaires.

Des pratiques formelles auraient un effet trop rigide.

### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Il n'y a pas de préoccupation pour les pratiques religieuses.

Il n'y a pas eu de revendication ou de disposition particulière mise en place.

#### 7. Conflit du travail

### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

Il y a peut-être eu des accrochages mais je pense que ça s'est réglé de façon plus courtoise que des mesures disciplinaires.

J'ai un exemple qui est arrivé il y a quinze ans a peu près. Il y avait un employé algérien très directif. Il justifiait son comportement par le fait qu'il était Musulman. Je lui avais dit : « C'est pas parce que tu es Musulman que tu peux agir comme ça, tu te calme le pompon, on est Québécois si tu veux faire partie de notre équipe, ça marche comme ça ». Je l'avais froissé. Je me souviens lui avoir dit : « le moule, c'est pas toi qui là, c'est nous alors arrange-toi pour rentrer dedans. Si tu es Musulman, c'est ton problème. On est ici pour travailler. Si tu as des difficultés, vas voir des gens, consulte».

Avec moi, ça s'est arrêté-là parce que mes positions étaient très claires mais je sais que d'autres y sont allés moins doucement avec lui. Ils y sont allés plus raides. Il était même venu me dire que je le comprenais plus et que les autres ne le comprenais pas. Je lui avais dit : « peut-être qu'ils ne te comprennent pas mais tu as ton bout de chemin à faire. Moi, je ne t'ai pas ramassé, je t'ai fait comprendre. Essaie de comprendre aussi les autres». Il y a des choses où on dit : «wôw! Vas pas plus loin parce que là c'est non. Tu es ici pour travailler, pas parce que tu es d'une religion différente».

Il y a eu des haussements de voix à certaines rencontres mais il y a un gestionnaire qui avait demandé aux deux parties d'essayer de s'entendre.

Ça a durée quelques mois, cinq ou six.

C'est certain qu'ils ont des façons différentes de gérer le conflit. Par exemple, j'ai remarqué que les Algériens sont beaucoup plus directifs, plus durs devant les conflits. Ils ont tendance à grossir les problèmes au lieu de les désamorcer. Ils s'enflamment rapidement.

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

J'ai pas souvenir qu'il a déjà eu quelque chose en ce sens.

### 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Au niveau du travail, c'est pas pareil. On dirait que ça passe bien. C'est plus au niveau extérieur de l'entreprise. La population de Québécois avec un nom compréhensible n'est pas très élevée.

Je crois que c'est important que les pratiques dans l'entreprise soient bien comprises par les gens de l'extérieur. On a un moule et on doit s'assurer qu'ils rentrent dans le moule et pas l'inverse. Si j'ai un patron qui vient du Zimbabwe pis qu'il faut venir en babouches, porter des boubous et manger du riz le midi, pour moi en tout cas, ça ne marchera pas pantoute. On est Hydro-Québec, on n'est pas Hydro-Zimbabwe. Si je vais travailler là-bas puis qu'on me dis que ça fonctionne comme ça, je vais m'ajuster.

#### 10. Autochtones

Il faut dire que c'est des gens de chez nous, c'est pas pareil. Ils devraient s'en inspirer.

On pourrait transposer les pratiques qui fonctionnent bien.

### Compte-rendu nº 14

#### **Contexte**

- Entretien formel dans l'entreprise
- Durée moyenne : 45 min.

### Identification du participant

- Fonction : employé de bureau
- Zone A-Groupes RH et services partagés (ressources humaines) et zone D-Production

#### Remarques

Le participant est membre du projet sur la diversité dans l'organisation.

Compte tenu de l'étendu de la clientèle qu'il dessert, le participant a de la difficulté à comprendre le sens et à répondre aux questions qui traitent des pratiques de gestion de la diversité culturelle sur le plan opérationnel.

Les réponses du participant sont parfois incohérentes face à ses propres commentaires mais aussi face à ceux des autres répondants interrogés.

### Rapport d'entretien

# 1. Formation, compétences techniques et statut professionnel dans l'organisation des travailleurs issus de la diversité culturelle

À partir du moment où l'ordre des ingénieurs et le gouvernement du Québec reconnaissent leur baccalauréat comme une équivalence, peu importe qu'ils viennent de l'université Laval ou de Budapest, je vais regarder la formation académique, le mémoire et l'expérience de travail.

Plusieurs occupent des postes d'ingénieurs (en génie civil). On a quelques techniciens et très peu d'employés de bureau.

Ils ont au minimum, le baccalauréat parce que pour être membre de l'ordre des ingénieurs il faut avoir un bacc en génie. La plupart ont des maîtrises.

### 1.1. Technologie comme facteur de développement de la diversité culturelle

Il y a un rapport entre les compétences et l'embauche des ingénieurs.

# 2. Contexte organisationnel et institutionnel du développement de la diversité culturelle dans l'organisation: phases marquantes; facteurs internes (organisationnels) et facteurs externes (institutionnels)

Au cours des quatre dernières années, il y a eu une augmentation dans certaines clientèles que j'ai desservies. Ce n'est pas substantiel mais il y a eu une légère augmentation.

Je pense que les gestionnaires y sont plus sensibilisées à cause du phénomène de la mondialisation.

### 3. Politiques et objectifs organisationnels (répartition des fonctions)

À l'interne c'est plus difficile mais lorsqu'on a un recrutement à l'externe, c'est une opportunité d'augmenter notre ratio. Quand on reçoit des candidatures, on va regarder dans ce sens-là, c'est évident. Je dirais quand même que pour l'instant c'est plus au stade de l'officieux que de l'officiel. Il n'y a pas de règles drastiques pour l'embauche.

Le projet se résume à encourager et à sensibiliser à la diversité culturelle à partir de groupes de discussion fait par les gens des ressources humaines.

Le projet est une initiative gouvernementale et de la haute direction.

L'entreprise ne fait que se soumettre à la loi gouvernementale, elle n'a pas vraiment d'objectif.

### 4. Pratiques formelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

### 4.1. Répartition des rôles : équipe et responsables

Les gens de la diversité représentent un bassin de compétences incroyable pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre annoncée d'ici 2008-2010. Je ne suis pas sûre qu'on va trouver les ressources dont on a besoin pour continuer à faire fonctionner l'entreprise. Il va falloir se tourner vers ce bassin de gens formés et compétents.

En tant qu'ambassadrice, mon rôle est d'être l'intermédiaire entre la table de la diversité et Production.

Je suis responsable de représenter Production au niveau du dossier de la gestion de la diversité. Mon rôle est de transmettre les statistiques, de montrer aux gestionnaires où on est rendu et où on veut aller.

### 4.2. Nature des pratiques formelles de gestion de la diversité culturelle

Avec la modification de la loi, on a établi quel était le pourcentage, sur le marché externe, de gens des minorités culturelle qui avaient les compétences pour occuper un poste chez nous. Il va falloir avoir, à l'interne, ce même ratio de gens.

Il va y avoir un sondage qui va être fait auprès des employés pour essayer de voir qu'elles sont les embûches à l'embauche de minorités culturelles.

Lorsque je recrute à l'externe, je peux savoir combien de personnes les conseillers ressources humaines ont rencontrées et vérifier si, à compétences égales, ils ont choisi quelqu'un d'une minorité ou non (les commentaires des autres répondants nous laisse supposer qu'il s'agit d'une pratique formelle même s'il semble y avoir une confusion dans la réponse donnée par le participant à cet effet.)

## 4.3. Conséquences des pratiques organisationnelles formalisées en matière de diversité culturelle

La résistance va venir des employés et des gestionnaires.

Les gestionnaires vont peut-être même se rabattre sur leurs employés pour dire : «on ne peut pas prendre quelqu'un comme ça. Ça ne marchera pas avec mes employés». Ils vont passer leurs propres préjugés à travers leurs employés.

Il va y avoir de la résistance mais elle ne sera pas tellement au niveau de Montréal. Elle va surtout être en régions éloignées comme à Manic ou à Rouyn-Noranda où il n'y a pas de minorités culturelles. Nous allons rencontrés des préjugés du genre : «il veut prendre nos postes».

Ce qui me perturbe c'est qu'au Québec on demande de sortir les crucifix des écoles et de les laïciser. D'un autre côté, vous avez des gens qui viennent chez nous avec leur culture, leurs façons de faire et ils veulent perpétuer leur pays ici en même temps qu'ils veulent être acceptés. J'ai plus de difficulté à ce niveau-là comme avec l'histoire du kirpan<sup>60</sup>. Ces gens-là veulent être acceptés mais avec tout le background et tout ce qu'ils ont. C'est la même chose avec une personne qui veut travailler avec son costume folklorique. Elle veut vivre et travailler chez nous mais elle veut également pouvoir œuvrer dans la société avec toutes ses pratiques.

<sup>&</sup>lt;sup>60</sup> En mars 2006, la Cour suprême du Canada rendait la décision de permettre le kirpan (couteau symbolique religieux pour la communauté sikh) dans les établissements scolaires.

### 5. Pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

## 5.1. Nature des pratiques informelles d'intégration et de gestion de la diversité culturelle

Il y a eu des mesures particulières pour encourager l'embauche de gens des minorités culturelles. Les gestionnaires ont été sensibilisés au fait de rencontrer un certain nombre de minorités culturelles dans leur unité.

# 5.2. Mise en œuvre des pratiques informelles (gestion et conséquences en matière d'intégration)

En tant que ressources humaines, supportées par le Centre de recrutement, on est là pour encourager les gestionnaires à aller dans l'avenue d'embaucher des gens des minorités culturelles pour des compétences égales.

Il va y avoir un impact mais il ne sera pas fulgurant. Il va falloir que les conseillers soient insistants face à la gestion.

Le jour où chaque gestionnaire devra justifier 60% du comblement de ses postes par des minorités ethniques, il va peut-être y avoir un changement. Mais là, on est dans le souhaitable.

### 6. Pratiques religieuses comme source de diversité culturelle

Je ne peux pas me préoccuper de ce qui n'arrive pas. Je vais m'occuper des problèmes quand ils vont arriver.

Je n'ai personne dans ma clientèle qui m'a fait part qu'un de ses employés avait besoin d'une pièce pour aller prier.

Je sais que j'ai eu des collègues de travail qui ont eu des problèmes avec le casque et le turban. J'en ai juste entendu parler comme ça alors je ne sais pas ce qui s'est passé de façon précise.

Moi, je n'ai pas eu ces problèmes-là. Toutes les personnes de minorités culturelles dans les clientèles que je dessers n'ont aucun problème d'intégration. Ces gens-là sont acceptés et ça va bien. Il n'y a pas eu de revendication ni de disposition.

#### 7. Conflit du travail

Il y a quatre ans, j'ai eu quelqu'un d'une minorité visible qui s'était fait refuser quelque chose et a tout de suite évoqué que c'était à cause de racisme. Il est même allé à son association de gens de sa nationalité pour écrire à des paliers plus élevés dans l'entreprise parce qu'il n'avait eu ce qu'il voulait. Je n'en revenais pas. Ça aurait été lui ou n'importe qui, ça aurait été la même chose. Ça n'avait rien à voir avec le fait qu'il était d'une minorité visible. Il disait : «si

vous me le donnez pas, c'est à cause de ma couleur». On a dit c'est pas à cause de sa couleur si ça lui a été refusé, c'est à cause de telle raison.

Il n'y a pas de diversité culturelle parmi mes collègues et les clientèles que je dessers sont tellement étendues que je n'ai pas connaissance des petits accrochages qui pourraient survenir au quotidien. Je sais qu'il y a des problèmes mais je n'ai jamais entendu dire qu'il y a tel problème parce que la personne est de telle nationalité, par exemple.

### 7.1. Régulation par les pratiques formelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

### 7.2. Régulation par les pratiques informelles

(Le participant n'a pas d'exemple à raconter.)

# 8. Relations du travail : implication syndicale dans la gestion des conflits du travail

C'est quelqu'un d'une minorité visible qui se parfumait trop. Les gens se plaignaient et c'est devenu un dossier de harcèlement qui est monté très haut. La dame de nationalité Roumaine se sentait harcelée par son gestionnaire Vietnamien par rapport à ses compétences de travail. Elle se sentait harcelée par son gestionnaire parce qu'il lui demandait de se parfumer moins, de parler moins fort. Finalement, elle a déposé une plainte de harcèlement contre son supérieur. J'ai traité la plainte, j'ai rencontré la dame qui était convaincue que son gestionnaire ne l'aimait pas parce qu'elle était Roumaine. J'ai rencontré le gestionnaire et les autres employés. J'ai investigué partout. J'ai rencontré également la partie syndicale et finalement on a déterminé qu'il n'y avait pas matière à harcèlement dans ce dossier-là. Ce qu'on a convenu de faire c'est de s'asseoir avec la dame, de voir le travail qu'elle avait à faire. La partie syndicale était satisfaite, la dame aussi. Depuis, elle est partie en maladie et elle n'est jamais revenue.

Il ne me semble pas que ça a été le cas dans cette histoire mais je suis sûre que chez les employés de métier le syndicat va probablement mieux protéger un membre Québécois que celui qui fait la plainte et qui n'est pas Québécois.

### 9. État des lieux, enjeux actuels et perspectives à moyen terme

Il n'y a pas de préoccupation.

J'ai entendu parler du dossier, que ça va prendre une pièce et des petits tapis pour qu'ils puissent prier. C'est partout au Québec comme ça pas juste ici. Je me dis que c'est à ça qu'on est soumis. On va rencontrer un mur de résistance,

c'est bien sûr. Et le mur va s'accroître au fur et à mesure que le problème va grandir (la réponse du participant semble contradictoire).

### 10. Autochtones

(Compte tenu du secteur qu'il dessert, le participant n'était pas en mesure d'aborder cet aspect.)