[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

LES OUTILS DE MESURE DE LA DIVERSITÉ EN ORGANISATION : ANALYSE COMPARATIVE DU IDI À TRAVERS UNE ÉTUDE MENÉE SUR LE TERRAIN.

par

Daher Nader

Sciences de la gestion
(Option Affaires Internationales)

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

Février 2020
© Nader Daher, 2020

Sommaire

La diversité est un phénomène complexe. La mesurer n'est donc pas simple. L'objectif de ce mémoire est de poser un regard critique sur les outils qui servent à mesurer la diversité dans les organisations, à partir d'une étude qui a été menée sur le terrain. Mesurer la diversité peut paraitre une approche abstraite, mais elle permet à l'organisation qui réussit à trouver une méthode équilibrée de structurer sa relation avec les diverses formes de diversité, et d'en bénéficier pleinement. La diversité est aujourd'hui une réalité incontournable. La population canadienne est composée de presque 25% d'individus issus de l'immigration selon le recensement de 2016. Toute organisation qui souhaite prospérer devra tenir compte de cette variable, et ajuster ses stratégies de façon concordante.

Mots clés : Diversité, Organisations, Ethnoculturelle, IDI, Outils de mesure, Équité, Inclusion, Immigration, Ressources Humaines.

Table des matières

Sommaire **3**
Table des matières **4**
Liste des tableaux et des figures **5**
Remerciements **6**
Introduction **7**

Chapitre 1 : Revue de littérature **13**
1.1 L'approche par indicateur 18
1.2 Diversity Audit Tool (DAT) 27
1.3 Comment et pourquoi les organisations utilisent les mesures stratégiques de la diversité 30
1.4 Approches et outils pour une gestion de la diversité réussie 32
1.5 L'approche psychométrique 33

Chapitre 2 : L'IDI et la méthodologie **40**
2.1 Le continuum de développement interculturel 42
2.2 Le modèle de Bennett (DMIS) 44
2.2.1 Le déni de la différence 46
2.2.2 La défense face à la différence culturelle 47
2.2.3 La minimisation de la différence culturelle 47
2.2.4 L'acceptation de la différence culturelle 48
2.2.5 L'adaptation à la différence culturelle 49
2.2.6 L'intégration de la différence culturelle 49
2.3 The Intercultural Development Inventory (IDI) 50
2.3.1 Extrant 1 : le rapport de profil de groupe 52
2.3.2 Extrant 2 : comment interpréter le profil IDI 53
2.4 Sondage auprès de la population 60
2.4.1 Les questions contextuelles 62

Chapitre 3 : La présentation des résultats de l'étude et des implications **63**
3.1 L'étude sur l'ouverture à la diversité au sein d'une MRC québécoise 63
3.1.1 Résultats – Profil IDI des entreprises de la MRC 65
3.2 Les résultats du questionnaire destiné à la population 71
3.2.1 Les questions contextuelles 71
3.2.2 Section résultats cumulés 72
3.2.3 Section résultats ciblés 74
3.2.4 Les questions démographiques 77

Chapitre 4 : Analyse des résultats de l'étude **79**
4.1 Analyse des résultats de l'IDI 79
4.2 Analyse du questionnaire auprès de la population 83
4.3 Analyse croisée 84
4.4 Recommandations pour les entreprises 85
4.4.1 Mettre en place des pratiques axées sur la rétention d'employés issus de l'immigration 86
4.4.2 Mettre en place des conditions de succès 87
4.4.3 Le rôle du gestionnaire dans la gestion de la diversité 87
4.5 Recommandations générales 88
4.5.2 Faire comprendre la distinction entre l'égalité et l'équité 88
4.5.3 La tolérance versus l'acceptation 89
4.6 Résultats de l'IDI en comparaison avec les résultats attendus des autres outils 90

Conclusion **92**
Limites de la recherche **94**
Ouverture **96**
Bibliographie **98**

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1.1 Représentation (2016 et 2017) et disponibilité (2011 ou 2012) des salariés dans le secteur privé sous réglementation fédérale selon le groupe désigné et la catégorie professionnelle(%)…… 20

Tableau 2.1 Mentalités monoculturelles vs mentalités interculturelles…….. 41

Tableau 2.2 Alpha de Cronbach pour les 6 stades de l'IDI……. 58

Figure A. *Vote choice by most important issue*……..…….. 8

Figure 2.1 *Intercultural Development Continuum*……..… 43

Figure 2.2 *Question 2.2*……..…… 62

Figure 2.3 *Question 2.3*……..…… 63

Figure 2.4 *Orientation Perçue*……..……... 66

Figure 2.5 *Orientation de développement*……..……. 66

Figure 2.6 *Écart d'orientation*……..……..……. 67

Figure 2.7 *Intervalle des orientations de développement*……..……. 67

Figure 2.8 *Orientation de direction*……..……. 69

Figure 2.9 *Désengagement culturel*……..……. 70

Figure 2.10 *Cultural disengagement*……..…... 70

Figure 2.11 *Question 2.2*……..…..... 71

Figure 2.12 *Question 2.3*……..…..... 71

Figure 2.13 *Cumul total des résultats par type de réponse*……..…..... 72

Figure 2.14 *Cumul de la perception individuelle par type de réponse*……..... 73

Figure 2.15 *Cumul de la perception collective par type de réponse*……..... 74

Figure 2.16 *Question 2.13*……..... 75

Figure 2.17 *Question 2.25*……..... 76

Figure 2.18 *Question 2.16*……..... 76

Figure 2.19 *Question 3.3*...……..... 77

Figure 2.20 *Question 3.4*...……..... 77

Figure 2.21 *Question 3.5*...……..... 78

Remerciements

Au Nom d'Allah, Le Tout Puissant, Le Très Haut. Rien ne se fait sans Sa bénédiction et Sa bienveillance.

Je voudrais remercier mes parents, Bassam et Inaya, de m’avoir tout donné et de m’avoir appris à agir selon des principes et des convictions fortes dans ma vie.

Ma sœur, Nadine, et mon Frère, Naji, d’être les piliers de notre famille.

Mon ami de toujours, Philippe, qui a toujours su être à mes côtés dans les moments les plus difficiles.

Mon mentor, Sébastien, qui malgré les épreuves m’a toujours soutenu.

Ma femme, Amni, ma muse, la source d’un amour incommensurable et divin.

Ceci est pour vous.

Introduction

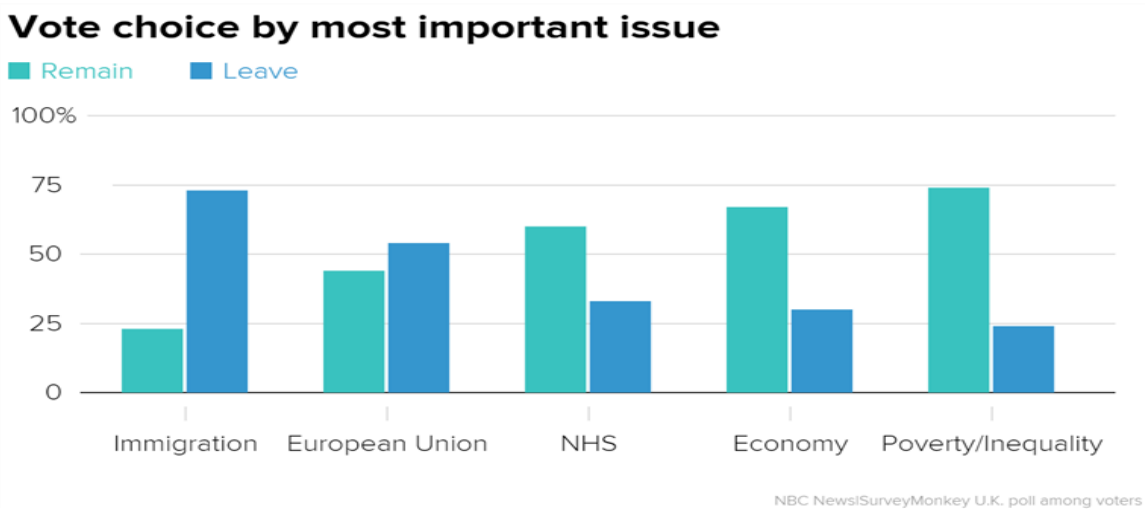
Depuis plusieurs décennies, le tissu ethnique et religieux de plusieurs sociétés occidentales a été amené à changer. Plusieurs facteurs, dont principalement la baisse du taux de natalité dans plusieurs pays de l'OCDE, a amené ceux-ci à développer des politiques d'immigration afin de maintenir les taux de population active, et maintenir une croissance économique respectable. Ces décennies d'immigration ont créé plusieurs nouveaux champs d'analyses en termes de gestion d'une société, pour ceux qui sont élus pour le faire, mais également pour un ensemble de parties prenantes, variant de la société civile aux entreprises, aux instances gouvernementales et décisionnelles.

De plus, de nouveaux défis sont actuellement en émergence sur la scène mondiale. Des vagues de migrants très récentes ont vu plusieurs pays adopter des mesures radicalement différentes les unes des autres. Certains pays ont choisi la ligne dure, optant pour la fermeture complète des frontières et le refus d'accepter des réfugiés, alors que d'autres, comme l'Allemagne, en ont accueillis plus d'un million et ont optés pour des politiques d'ouverture. Même au sein d'organisations ayant supposément harmonisé leurs politiques comme l'Union Européenne, beaucoup de pays ont choisi d'en appeler à leur souveraineté en tant qu'État pour ne pas appliquer les directives de l'Union. Les divisions et les tensions sur les questions d'immigration sont donc palpables. L'exemple récent du Royaume Uni et du référendum (communément nommé Brexit) sur le maintien du pays dans l'Union Européenne en est un qui illustre particulièrement les enjeux sur cette question. L'immigration a été un des sujets sous-jacents au débat qu'il y a eu autour de la question de quitter l'Union Européenne ou non. Plusieurs individus du camp « leave », dont Nigel Farage du parti d'extrême droite *United Kingdom Independance Party* (UKIP), ont fait allusion directement ou indirectement aux politiques migratoires de l'Union Européenne pour influencer le vote en faveur de leur camp.

En 2015, Farage a présenté une affiche présentant des milliers de réfugiés qui traversent la frontière entre la Croatie et la Slovénie avec les mots « POINT DE RUPTURE » imprimés en grosses lettres, ainsi que la phrase suivante : « Nous devons nous séparer de l'Union Européenne et reprendre le contrôle de nos frontières. » (Hall, 2016). De plus, un sondage pré-référendum indiquait que 73% des

individus votant « Leave » considéraient l'immigration comme l'enjeu premier sur lequel ils allaient baser leurs votes (Figure 1) (Lapinski, 2016). Il est donc clair que la question des migrants et de l'immigration est devenue centrale dans les enjeux des pays occidentaux, et continuera de l'être. En effet, outre les conflits armés qui sont des moteurs importants de l'augmentation des flux de réfugiés et de migrants, l'ONU prévoit que d'ici 2050, il y aura 250 millions de réfugiés climatiques, ces victimes des changements climatiques qui rendent leur habitat actuel inhabitable (Canfin, 2018). Il est donc clair que les débats entourant la question de l'immigration, et de façon plus importante, l'intégration, vont demeurer omniprésents dans l'espace publique des pays occidentaux.

Figure A :



Chacun des pays a développé des méthodes pour faire face à cette nouvelle réalité, s'inspirant ou non de ce qui pouvait se faire ailleurs. Pendant longtemps, au Québec, le modèle du multiculturalisme à la canadienne a été dominant. Mis de l'avant par le Premier Ministre Pierre Elliot Trudeau, celui-ci avait de nombreux critiques. Depuis quelques années, la littérature sur la question a évoluée vers l'interculturalisme, considéré par plusieurs comme étant plus adapté à la réalité du peuple Québécois. Ce peuple est perçu comme une minorité francophone au sein d'un Canada à majorité anglophone, et plus largement au sein de l'Amérique du nord, alors qu'il détient le statut de majorité dans sa relation avec ses allophones et ses citoyens issus de l'immigration, sans oublier ses premières nations. Cette dualité a donc procuré ce statut quelque peu ambigu au Québec. Selon Gérard Bouchard, l'interculturalisme est un « […] modèle d'intégration et de gestion de la diversité ethnoculturelle [qui] s'inspire du parcours québécois amorcé depuis les années 1960-1970, mais aussi de la réflexion et des expériences conduites en Europe où la philosophie interculturaliste a d'importantes racines. » (Bouchard, 2011)

Ces questions ne sont pas seulement importantes à aborder pour les gouvernements, qui doivent composer avec tous les aspects de la gestion de ces crises migratoires répétées. Plusieurs pans de la société sont affectés, notamment les entreprises. Dans chaque pays accueillant des réfugiés et des immigrants, les questions des valeurs communes, de l'intégration, des devoirs et obligations de la société d'accueil et des individus accueillis demeurent centrales dans les débats publics. Qui doit porter le fardeau de la réussite ou non de l'intégration ? La société d'accueil ou le nouvel arrivant ? Quels sont les facteurs qui favorisent et influencent l'intégration ? Beaucoup s'accordent pour dire que l'emploi est le facteur principal, puisqu'il permet à l'immigrant de subvenir à ses besoins et ceux de sa famille tout en apprenant les codes culturels. Que peut-on dire, alors, des communautés se retrouvant avec des taux de chômage élevés en comparaison avec les natifs, comme c'est le cas, par exemple, de la communauté maghrébine au Québec ? Effectivement, en 2015, le taux de chômage des membres de cette communauté s'élevait à plus de 17,3% alors que le taux de chômage global pour la province oscillait autour de 7%, soit 10% d'écart (Porter, 2017). Ces débats sont d'actualité et continueront de préoccuper les parties prenantes dans beaucoup de sociétés pour des décennies à venir.

Au Québec, entre 2006 et 2008, la question de l'intégration des immigrants a d'abord été propulsée sur l'avant-scène du débat public qui a ensuite été appelé la crise des accommodements raisonnables (Courtois, 2010). La situation a débouché sur la Commission Bouchard-Taylor, dont les commissaires ont fait une tournée du Québec pour finalement déposer un rapport recommandant l'interdiction des signes religieux pour les employés de l'État en position d'autorité, tels les juges, les policiers et les gardiens de prisons. Entre temps, d'autres événements ont ponctués ce débat, comme le débat entourant la charte des valeurs qui a été présentée par le Parti Québécois en 2013, et qui a ultimement été abandonnée dix-huit mois plus tard lorsque le parti a été défait aux élections. Le projet visait à interdire les signes religieux dits « ostentatoires » à tous les employés de l'État, incluant les employés de la fonction publique et les enseignants, allant donc plus loin que les recommandations de Bouchard-Taylor. Cette succession d'événements démontre l'ampleur de la confusion des débats sociétaux sur les enjeux liés à l'immigration. Un débat, sur ce qui a été appelé les accommodements raisonnables, est devenu au fil des ans et des diverses itérations, un débat sur les signes religieux dans l'espace publique. Dans les années qui ont suivi, le gouvernement libéral a voulu adopter une loi qui, selon lui, aurait réglé la question une bonne fois pour toute, en insistant que les services offerts par un employé de l'État doivent l'être à visage découvert. Cette loi sur la neutralité de l'État a également été contestée,

notamment par des organismes de protection des droits des minorités religieuses, craignant que des femmes portant le voile dit « intégral », soit le Tchador ou la Burka, soient discriminées lorsque celles-ci souhaitent recevoir un service de la part d'un(e) employé(e) de l'État.

Le 1er octobre 2018, le gouvernement du Parti Libéral a à son tour été défait aux élections par la Coalition Avenir Québec (CAQ), qui a notamment annoncé qu'elle adopterait une loi interdisant les signes religieux ostentatoires pour les employés en position d'autorité, tel que proposé par Bouchard-Taylor, en plus les enseignants. Cette annonce a également été décriée par une partie de la société civile comme discriminatoire envers les minorités religieuses, notamment par l'Association des juristes progressistes, qui considèrent une telle mesure comme étant contraire aux droits fondamentaux de liberté de religion et de liberté de conscience, enchâssés dans la constitution canadienne.

Pour ajouter une couche de complexité à cet épineux débat, Charles Taylor, un des coauteurs du fameux rapport Bouchard-Taylor, a lui-même désavoué la recommandation portant sur l'interdiction des signes religieux du rapport qu'il avait signé neuf ans plus tôt, en mentionnant notamment « [qu'il a] bien signé le rapport où cette recommandation paraît ; mais neuf ans plus tard, [il] ne l'endosse plus » (Taylor, 2017). Il ajoute qu'il « a constaté lors de ce débat que la proposition de restreindre les droits de certaines classes de citoyens a eu un effet secondaire de stigmatisation » (Taylor, 2017) et que celui-ci a eu pour effet « d'épaissir les nuages de suspicions et de craintes qui entouraient les nouveaux arrivants dans une partie de l'opinion publique » (Taylor, 2017). En bref, la question de l'intégration des nouveaux arrivants, particulièrement au Québec, se pose fréquemment en fonction de signes religieux ostentatoires des personnes issues des minorités visibles et religieuses. Elle a notamment un effet psychologique sur l'ensemble du marché de l'emploi québécois, qui surveille étroitement les positions changeantes du gouvernement provincial afin d'emboiter le pas.

Ceci dit, le débat a pris une tournure différente en ce qui concerne les entreprises québécoises, lorsque la province fut confrontée à une pénurie de main d'œuvre dans la quasi-totalité de ses régions. En effet, « depuis 2004, le taux de postes vacants a doublé au Québec, passant de 2% à 3,9%, ce qui en fait la province la plus touchée par la pénurie au Canada. » (Sampson, 2018). Plusieurs facteurs explicatifs sont avancés :

> Le vieillissement de la population et la reprise économique. La situation économique pourrait éventuellement se détériorer, tandis que l'enjeu démographique, lui, n'est pas près de changer, car les experts anticipent une diminution de l'accroissement naturel de la population au cours des prochaines décennies et une accélération du vieillissement. (Sampson, 2018).

Les entreprises perçoivent donc l'immigration comme une solution potentielle à leurs problèmes. Cependant, le climat délétère entourant la question de l'immigration fait en sorte que les entreprises sont elles-mêmes prises avec des difficultés liées à l'intégration. Parmi ces problèmes, on retrouve la reconnaissance des diplômes acquis à l'étranger, l'intégration des personnes de différentes cultures et religions dans des milieux de travail jusqu'à maintenant homogènes, ainsi que l'existence de biais dans la gestion des employés issus des minorités par les gestionnaires de ces entreprises.

À cet égard, les organisations qui se préoccupent de la question de la diversité doivent se questionner sur la meilleure méthode afin de mesurer la diversité, et de pouvoir intervenir adéquatement et en connaissance de cause. Comme nous l'avons mentionné, plusieurs raisons expliquent pourquoi l'immigration, et la diversité au sens large, sont devenues des thèmes importants auxquels les organisations doivent se préoccuper. Bien que les flux migratoires modifient jusqu'à un certain degré la composition de la force de travail disponible, encore faut-il que les organisations soient bien outillées pour composer avec cette nouvelle réalité. Cette même réalité est menée à s'accentuer, puisque, tel que mentionné, plusieurs organisations perçoivent l'immigration comme une solution potentielle à la pénurie de main d'œuvre qui sévit actuellement dans la province de Québec. Plusieurs enjeux peuvent se poser pour une organisation qui tente donc d'utiliser la diversité comme levier pour faire face à la pénurie de main d'œuvre, tel l'accueil d'individus issus de cultures et de religions différentes de celles dominantes au Québec. Ce dit accueil peut poser plusieurs problématiques au niveau de l'intégration de ces individus au sein des communautés auxquels ils s'installent et dans le milieu de travail, particulièrement lorsque ces communautés ainsi que les milieux de travail ont été jusqu'à présent relativement homogènes. De plus, beaucoup de questionnements se posent autour des capacités des gestionnaires dans ces entreprises à bien gérer la diversité en tant que nouveau phénomène avec lequel ils doivent maintenant composer.

Ainsi, la nécessité d'avoir des données probantes sur l'état de la situation devient un facteur important dans le contexte où ces organisations tentent le virage vers la diversité au sein de leur main d'œuvre,

afin de pouvoir chiffrer la diversité et conséquemment mieux agir et intervenir sur les paramètres qui le nécessitent. Pourquoi une organisation, par exemple, dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, réussit-elle plus qu'une autre, pourtant similaire en terme de situation géographique, de conditions de travail, de secteur d'opération, etc. et réussit à attirer plus d'employés issus de l'immigration ? Quelles sont les mesures et les politiques que cette organisation a mis en place afin d'être plus compétitive que les autres ? Comment cette organisation a donc établie ses objectifs ? Comment les mesure-t-elle et comment a-t-elle été en mesure de comprendre sa propre position, d'intervenir et de mettre en place les mesures qui lui permettent d'avoir du succès quant à l'attraction, l'intégration et la rétention de la main d'œuvre issue de l'immigration, si convoitée afin de pallier à la pénurie de main d'œuvre ? Les questions dont il a été discuté dans cette introduction s'illustrent par le fait qu'elles impactent notre société, et offrent une série de problématiques auxquelles le besoin d'y répondre est criant. Dans ce travail, nous nous attarderons à réduire le champ de l'immigration au contexte organisationnel, plus particulièrement quant à son impact au sein des organisations, et des défis que présentent la nécessité de mesurer certains aspects liés à l'immigration, nommément la diversité au sein des organisations.

La question centrale qui nous préoccupe est la suivante : Quel(s) rôle(s) peuvent jouer les outils de mesure de la diversité en organisation en termes d'éclairage sur la capacité de cette organisation à attirer, intégrer et retenir une main d'œuvre issue de l'immigration en son sein ?

Nous posons l'hypothèse que l'organisation qui se préoccupe de cette question souhaite connaitre deux choses sur son système : d'abord, si elle se considère comme étant une organisation relativement ouverte à la diversité ethnoculturelle à travers la perception des employés et cadres de l'organisation ; savoir si elle atteint les objectifs qu'elle s'est elle-même fixés en termes d'ouverture à la diversité ethnoculturelle et à l'intégration des individus issus de l'immigration ; et si elle est parmi les organisations qui se positionnent comme leaders à cet égard dans son industrie. Autrement dit, elle veut confirmer si ses pratiques sont de bonnes pratiques dans le contexte. Ensuite, l'organisation considère potentiellement qu'elle doit améliorer sa posture face à l'ouverture à la diversité ethnoculturelle, et souhaite avoir le pouls de sa situation actuelle afin de déterminer les mesures, les politiques et les plans d'action à mettre en place afin de devenir une organisation mieux positionnée sur cette question. Dans les deux cas, on suppose ici que l'organisation souhaite connaitre sa posture actuelle afin de progresser et devenir plus inclusive. Il devient donc utile de déterminer si les outils mis à sa disposition lui permettent de dresser un bilan fidèle à sa situation actuelle et surtout, si les

données que lui fournissent subséquemment les outils de mesure de la diversité lui permettent d'établir des objectifs atteignables et des plans d'actions conséquents.

Évidemment, la construction même de cette question nous dirige vers une réponse complexe et variée, que nous tenterons d'étayer tout au court de ce mémoire. Dans l'atteinte de cet objectif, nous allons donc procéder à une analyse comparative de quelques outils étant à la disposition des organisations pour mesurer le degré d'ouverture à la diversité ethnoculturelle. Pour ce faire, une étude menée notamment par l'auteur de ce mémoire à titre de consultant, Nader Daher, et qui s'inscrit dans une démarche plus large sur l'attraction, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre immigrante dans des régions hors région montréalaise menée par le Professeur Sébastien Arcand de HEC Montréal, sera utilisée comme le point d'analyse principale pour l'outil le *Intercultural Development Inventory* (IDI). Cette étude menée par l'auteur de ce mémoire a été effectuée pour le compte d'une Municipalité Régionale de Comté (MRC) du Québec et auprès des entreprises présentes sur le territoire de cette dernière. Les résultats et conclusions de celle-ci permettront de contextualiser davantage l'analyse comparative des outils de mesure de la diversité culturelle. Ainsi, deux questionnaires ont été proposés parallèlement, le premier basé sur le modèle de développement de la sensibilité interculturelle (DMIS) (Hammer) et l'autre sur celui de Bennett (Bennett) et ont également été construits sur ces bases par les chercheurs. Le second a été sous-traité directement à la firme américaine qui propose l'administration de l'IDI. Nous débutons donc avec une analyse comparative de quelques outils en en faisant la revue et en examinant quelques concepts clés, pour finalement s'attarder à une analyse holistique des résultats obtenus avec l'IDI dans le cadre de l'étude ainsi qu'une description de la méthodologie utilisée pour l'obtention des données. Nous conclurons avec une série de constats et de recommandations émanant de l'analyse conjointe des divers outils étudiés ainsi que de l'analyse des résultats de l'étude.

Chapitre I : Revue de littérature

En commençant, et afin de proprement contextualiser cette revue de littérature qui portera sur les quelques outils psychométriques que nous comparons à l'IDI dans ce mémoire, il est apparu important de poser quelques concepts clés.

Pour ce faire, nous nous attardons à comprendre, bien que sommairement, ce que la littérature propose sur la question de l'attraction, de l'intégration et de la rétention (A.I.R.) de la main d'œuvre immigrante pour ensuite examiner quelques outils de mesure de la diversité que la littérature propose.

L'attraction, l'intégration et la rétention de la main d'œuvre issue de l'immigration (mais aussi la main d'œuvre plus globalement) représentent donc trois activités liées à la discipline des ressources humaines. Dans ce contexte, la dotation (donc l'action première liée à l'attraction de la main d'œuvre) doit aller de pair avec la stratégie de l'organisation. Ainsi, le recrutement représente « l'ensemble des actions entreprises par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou à l'avenir un poste vacant, les sélectionner et les intégrer » (Alis & al., 2011). Dans le contexte organisationnel, le recrutement représente le défi entourant la possibilité de déterminer le nombre conséquent de candidats avec les qualifications nécessaires afin d'être en mesure de performer les tâches relatives à l'emploi, c'est-à-dire de façon efficace et productive, mettant donc l'emphase sur l'identification des besoins de l'organisation à court, moyen et long terme (Tremblay et Rolland, 2011 ; Saba et Dolan, 2013). L'attraction est donc l'étape première du processus de recrutement, puisqu'il s'agit de mettre en branle un processus de séduction de l'employé, centré autour des qualités de l'emploi, de l'organisation ainsi que l'image de marque (Morin et al., 2014 ; Morin et Dauphin-Daffe, 2014).

D'abord, l'attraction est le processus selon lequel l'image positive de l'organisation mène un employé potentiel à s'intéresser à celle-ci, de façon à déposer sa candidature afin d'y obtenir un emploi. Ensuite, il s'agit pour l'organisation de développer une perception positive d'elle-même ainsi que de son milieu de travail comme étant un endroit désirable où travailler. Il est possible d'aller un peu plus loin, et suggérer même que la désirabilité géographique de l'organisation peut entrer en compte et faire partie de cette image positive que l'organisation tente d'offrir aux candidats potentiels. Le modèle de l'attraction-sélection-attrition (Schneider, 1987), un des modèles importants développé sur ce sujet, repose sur la théorie de l'attraction-similarité, qui postule que les individus sont attirés par d'autres individus qui leurs sont similaires, et ce pour des raisons essentiellement de similarité sociale (Schneider, 1987). Ainsi, Schneider généralise cette théorie à travers le modèle de l'attraction-sélection-attrition aux organisations, et affirme ainsi que les organisations, en tant qu'environnements et milieux, tendent également vers l'homogénéisation, puisque les individus y travaillant y recherchent des collègues et des superviseurs qui leurs sont similaires (Jackson & Joshi, 2011). Bien que cette

homogénéisation puisse à certains égards représenter un gain d'efficacité pour l'organisation, puisqu'un environnement homogène peut effectivement permettre aux individus d'avoir une facilité de compréhension, une facilité de communication et éviter même certains conflits, l'organisation s'expose à une perte nette au niveau de la créativité et de l'innovation, puisque cela pourrait mener à la potentialité de la pensée unique. Ainsi, lorsqu'un travail de recrutement et de dotation est entrepris, l'organisation qui entame ce processus doit être consciente de ces écueils, et s'assurer que ses méthodes de recrutement soient bien munies contre ce type de biais, au risque de se retrouver avec les caractéristiques précédemment nommées. En d'autres mots, l'organisation doit s'assurer d'avoir une approche équilibrée où l'on privilégie jusqu'à un certain degré la compatibilité du candidat d'un côté, et où l'on privilégie des candidats avec caractéristiques diverses permettant la création d'un environnement créatif et innovant, de l'autre.

Après avoir abordé l'aspect attraction du A.I.R., abordons maintenant l'aspect lié à l'intégration. L'intégration est la partie qui peut probablement être considérée comme la plus importante, puisqu'il s'agit de l'effort déployé par l'organisation pour s'assurer que les individus qu'elle a recrutés seront dès lors et idéalement des employés productifs à moyen ou long terme. Plus les individus recrutés seront confortables dans leur nouveau milieu de travail, plus ces individus pourront être productifs et efficaces dans le cadre de leurs fonctions (Cornet & Warland, 2008). Ainsi, dans le Guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé, qu'Emploi Québec présente comme outil aux entreprises privées afin de bien réussir l'accueil et l'intégration de nouveaux employés, l'intégration est définie comme l'étape où :

> L'employé pratiquera ses nouvelles tâches et ira chercher les connaissances et habiletés dont il aura besoin pour satisfaire aux exigences de l'entreprise. Il devra également s'adapter à son nouveau milieu en étant de plus en plus conscient des valeurs que l'entreprise véhicule et des attentes qu'elle a envers lui. Graduellement, il fera la connaissance des autres employés et s'imprègnera des normes culturelles déjà implantées.

Bien que cette étape incorpore des éléments importants que les nouveaux employés doivent mettre en place pour assurer leur bonne intégration au sein d'une organisation, elle occulte quelque peu les responsabilités de l'organisation quant aux efforts d'intégration qu'elle-même doit mettre en place pour assurer l'intégration des dits employés.

Dans le cadre de ce mémoire, la définition d'intégration que nous retenons incorpore des éléments de responsabilités partagées par l'organisation et le nouvel employé, et nous insistons sur les pratiques que met en place une organisation afin de s'assurer du succès professionnel de ce dernier au sein de son milieu de travail et de son équipe immédiate. Ainsi, nous nous référons plutôt à l'approche préconisée par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec, qui consiste à implanter un processus d'intégration structuré, préconisant la mise à contribution de « plusieurs intervenants […] pour informer, orienter et encadrer le nouvel employé ». Ce processus doit ainsi être complémenté par des pratiques d'intégration conséquentes, présentant une couleur locale et étant adaptées à la réalité de l'entreprise et des travailleurs qu'elles engagent. Ainsi, « toutes les entreprises possèdent des pratiques qui les distinguent de leurs concurrents. Ces façons de faire se reflètent aussi dans la façon dont les nouveaux employés et dirigeants sont intégrés, car le processus d'intégration témoigne des valeurs de l'entreprise et de l'importance qu'elle accorde à son personnel. » Il est donc primordial pour les entreprises de s'adapter et de s'assurer que leurs pratiques soient bien alignées avec ce qu'elles souhaitent véhiculer comme message à ses nouveaux employés, tout en assurant de bien adapter le message à son audience.

Nous poursuivons cet examen de l'A.I.R. en posant un regard sur la dernière partie, soit la rétention.

En effet, une organisation qui embauche un employé et qui procède à son intégration souhaite effectivement retenir cet employé sur une période suffisamment longue afin de profiter de ses gains de productivité et d'efficience tout au long de son processus d'apprentissage, et éviter des coûts non-nécessaires (essentiellement des coûts liés à la formation et au processus de dotation) si cet employé quitte avant qu'il ou elle n'ait pu contribuer durablement à la production de l'organisation. Dans ce contexte, l'organisation souhaite fidéliser son employé le plus rapidement possible en décourageant celui-ci de quitter, en mettant en place des mesures pour créer un environnement dans lequel il souhaite se maintenir et s'épanouir. Les travailleurs immigrants ayant parfois à faire face à plus d'obstacles dans le cadre de leur arrivée sur le marché du travail (Coates et Carr, 2005 ; Al Ariss, 2010 ; Al Ariss et Ozbilgin, 2010 ; Hakak et Al Ariss, 2013 ; Fossland, 2013 ; Ellis, 2013 ; Crowley-Henry, O'Connor et Al Ariss, 2016), il est d'autant plus important pour toute organisation tentant de se munir d'une main d'œuvre issue de l'immigration d'être prête à offrir un milieu propice à la rétention de ces derniers. Ainsi, les organisations peuvent se référer à un modèle de roulement du personnel pour analyser leurs besoins en termes de rétention et élaborer une stratégie en conséquence. Le modèle de Mobley (1977)

démontre la relation qui existe entre la satisfaction au travail et le roulement de personnel, tout en délimitant les étapes pouvant mener à quitter son emploi. Ainsi, autant pour l'ensemble de ses employés que dans une perspective d'intégrer et de retenir des employés issus de l'immigration, une organisation peut se référer à une série de causes potentielles menant les employés à vouloir la quitter et assurer la mise en place des mesures conséquentes pour les fidéliser et les retenir.

Afin d'approfondir cette relation entre l'attraction, l'intégration et la rétention avec le reste des pratiques de l'organisation, il est également nécessaire de porter un regard sur la gestion de la diversité, c'est-à-dire, un ensemble de pratiques que l'organisation met en place, ou ce dont les gestionnaires de l'organisation se sont dotés afin d'assurer une approche harmonieuse à la diversification des employés et des clients de leur organisation. Dans bien des cas, la gestion de la diversité est présentée comme une approche qui bénéficie à l'organisation qui la met en place, puisqu'elle permet, en autres, à l'employeur de s'adapter aux caractéristiques, besoins et attentes de ses clients et usagers tout en augmentant la compréhension des employés envers ceux-ci. Ce but peut être atteint par la mise en place de cibles (comme nous le verrons) ou de politiques organisationnelles afin d'attirer un certain nombre d'individus issus des groupes dits « désignés » afin d'accroitre la diversité de la main d'œuvre au sein de l'organisation (Cornet et El Abboubi, 2013). Ainsi, la mise en place de telles politiques peut se présenter en terme de mesures de travail flexibles, telles l'aménagement du temps de travail ou bien l'approbation de certains jours en télétravail pouvant répondre aux besoins des individus issus d'un des groupes ciblés (Cornet et Warland, 2006). De plus, l'organisation s'assure de faire des avancées concrètes vers la représentativité de la population en son sein, tout en capitalisant sur des thèmes importants pour l'image de marque de l'organisation, comme la lutte contre la discrimination, la responsabilité sociale de l'entreprise et la bonne gouvernance (Cornet et Warland, 2006).

Autrement dit, la gestion de la diversité est un outil fort important pour les organisations, puisque cette approche est complémentaire à l'A.I.R. et permet donc, de ce fait, d'avoir en place une série de pratiques qui accentuent l'efficacité du recrutement et de la rétention des talents, soit une meilleure utilisation des compétences et talents individuels ainsi qu'un rendement plus élevé de la part des employés.

1.1 L'approche par indicateurs

Sans être un outil unique, l'approche par indicateurs est une des méthodes de mesure de la diversité en organisation les plus répandues. Ainsi, examiner les meilleurs pratiques en termes de cette approche semble essentiel dans toutes analyses portant sur les outils de mesure de la diversité. De plus, avec l'entrée en force de l'intelligence d'affaire dans le domaine de la prise de décision, la disponibilité grandissante de données au sein des organisations et la création de plus en plus fréquente de tableaux de bords pour suivre le progrès de certaines composantes névralgiques de la stratégie des entreprises, il est impossible de reléguer cette approche aux calanques grecques.

Bien sûr, il existe plusieurs façons de mesurer la diversité dans une organisation. Pour développer des indicateurs rapportant sur la diversité, il faut être en mesure de définir les relations essentielles entre l'indicateur et l'organisation que nous tentons de souligner. Par exemple, il est possible de quantifier la diversité en termes de retour sur l'investissement. Pour ce faire, les indicateurs choisis doivent s'aligner avec les objectifs et les valeurs clés de l'organisation (Balter & al, 2014). Ainsi, la diversité dans l'organisation peut être utilisée comme un avantage concurrentiel, nécessitant d'être continuellement prise en compte dans la stratégie de développement des affaires (Idem, 2014).

Plus encore, les organisations doivent se référer aux meilleures pratiques existantes pour développer leurs indicateurs. Ces meilleures pratiques peuvent être exprimées par les composantes majeures suivantes :

- À l'embauche, plusieurs organisations offrent un document ou une procédure d'orientation aux employés. Cette orientation pourrait inclure un survol de la stratégie de l'organisation sur la diversité.

- Mettre sur pied un intranet portant sur la diversité, contenant de l'information et des ressources en lien avec la diversité et l'inclusion, tout en harmonisant le tout avec la mission et la stratégie de l'organisation.

- Publier des articles régulièrement sur cet intranet (ou l'intranet de l'organisation) qui sont en lien avec la diversité.

- Organiser des conférences sur des thèmes abordant la diversité et les rendre disponibles à l'ensemble des employés et des gestionnaires.

- S'assurer de la transparence et de la reddition de compte des initiatives portant sur la diversité et des données récoltées sur le sujet.

- Quantifier le retour sur l'investissement en fonction de l'augmentation du taux de rétention des employés, comme résultat des formations sur la diversité.

- Se doter d'un processus de révision rigoureux des formations avec des objectifs clairs.

- Posséder un processus d'évaluation complet afin d'augmenter le taux de rétention des employés et la satisfaction globale de l'effectif.

- Quantifier le taux de rétention et les coûts par employé de façon à pouvoir quantifier les montants économisés annuellement.

En fonction des meilleures pratiques, l'organisation a donc la responsabilité de voir à la création d'indicateurs qui reflètent la progression que font vivre ces pratiques à l'organisation en vue de l'atteinte de ces objectifs.

Quatre grands types d'indicateurs ayant des fonctions liées à la gestion des ressources humaines ressortent. D'abord, l'organisation qui met en place les indicateurs de recrutement doit comparer la représentation des groupes dits sous-représentés avec un point de référence interne ou externe en ce qui attrait à son bassin de candidats. Par exemple, si la norme dans l'industrie pour les minorités visibles est d'avoir une proportion d'employés issus des minorités visibles comparable à la proportion d'individus issus des minorités visibles dans la population générale, le pourcentage de minorités visibles dans la population générale sera le point de référence. Ainsi, l'indicateur de recrutement

prendra la forme d'un ratio juxtaposant le nombre d'employés issus des groupes sous-représentés sur le nombre d'employés issus du groupe majoritaire. L'objectif à atteindre sera en contrepartie la juxtaposition du pourcentage d'individus issus des groupes sous-représentés dans la population générale sur le pourcentage d'individus issus du groupe majoritaire dans la population générale. Comment cela traduit-t-il dans le quotidien d'une organisation ? Une des ressources à la disposition des employeurs canadiens sont les données produites par Emploi et Développement Social Canada, plus précisément les données sur la Disponibilité sur le Marché du Travail (DMT), faisant « référence au pourcentage des membres des groupes désignés dans la population apte au travail qui pourraient être embauchés par les employeurs. »1 Les statistiques mises à la disposition des employeurs canadiens sont d'autant plus précises puisqu'elles sont présentées par tranches représentant les catégories professionnelles d'emplois, permettant à l'employeur de regarder spécifiquement les données qui se rapportent à son secteur, tel que démontré dans le tableau suivant :

Tableau 1.1 Représentation (2016 et 2017) et disponibilité (2011 ou 2012) des salariés dans le secteur privé sous réglementation fédérale selon le groupe désigné et la catégorie professionnelle (%)[2]

	Femmes			**Autochtones**			**Personnes handicapées**			**Membres des minorités visibles**		
Catégorie professionnelle	**Représentation**		**Disponibilité***	**Représentation**		**Disponibilité***	**Représentation**		**Disponibilité***	**Représentation**		**Disponibilité***
	2016	**2017**	**2011**	**2016**	**2017**	**2011**	**2016**	**2017**	**2012**	**2016**	**2017**	**2011**
Cadres supérieurs	26,4	27,3	27,4	1,0	1,0	2,9	3,1	3,0	4,3	9,1	10,1	10,1
Cadres intermédiaires et autres	42,1	42,0	38,9	1,3	1,3	2,2	3,5	3,5	4,3	23,1	24,2	15,0

[1] https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/equite-emploi-2018.html#h2.0 Introduction du Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel de 2018
[2] https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/equite-emploi-2018.html#h2.0 Introduction du Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel de 2018

administrateurs												
Professionnels	44,6	44,5	55,0	1,3	1,2	2,1	3,3	3,4	3,8	30,7	31,2	19,9
Personnel semi-professionnel et technique	19,0	19,2	52,0	2,5	2,6	3,7	2,7	2,7	4,6	13,3	13,6	16,3
Surveillants	60,6	58,8	56,5	2,4	2,4	3,6	3,6	3,8	**13,9	21,0	21,2	18,5
Contremaîtres	8,5	8,3	11,2	3,7	4,0	3,7	2,2	2,2	**7,8	9,1	10,2	9,5
Personnel administratif et de bureau principal	76,9	76,4	82,6	1,9	1,9	3,0	3,6	3,7	3,4	25,4	26,1	14,1
Personnel spécialisé de la vente et des services	53,1	53,9	49,9	1,8	1,7	3,2	3,9	4,3	3,5	28,9	29,6	22,8
Travailleurs qualifiés et artisans	4,7	4,7	3,9	3,8	3,9	4,5	2,5	2,4	3,8	13,5	14,0	10,3
Personnel de bureau	57,5	56,4	68,4	2,1	2,1	3,4	4,2	4,2	7,0	23,6	23,9	19,0
Personnel intermédiaire de la vente et des services	63,2	62,5	66,8	2,5	2,5	3,7	3,3	3,4	5,6	23,9	23,9	20,7

Travailleurs manuels spécialisés	13,3	11,2	17,9	3,3	3,5	4,1	2,7	2,6	4,8	16,4	17,7	18,7
Autre personnel de la vente et des services	41,9	41,1	57,5	3,9	4,2	5,1	3,9	4,3	6,3	14,5	14,6	21,9
Autres travailleurs manuels	11,2	9,5	22,7	5,9	5,8	6,0	2,7	2,9	**5,3	14,2	12,9	17,3
Total	40,7	40,2	48,2	2,3	2,3	3,5	3,3	3,3	4,9	22,2	22,8	17,8

Ainsi, un employeur dans le secteur manufacturier peut se référer aux données de représentation (2011) de la catégorie professionnelle « Travailleurs manuels spécialisés » ou encore « Autres travailleurs manuels » pour établir des cibles pour ses indicateurs de recrutement. Ainsi, ce dernier pourrait déterminer que sa cible pour son bassin de recrutement est d'avoir 18.7% de candidats issus des minorités visibles. Bien sûr, les données présentées ci-haut sont pancanadiennes. D'autres manipulations peuvent permettre à un employeur d'obtenir des données relatives à sa propre région d'embauche, reflétant nettement mieux la disponibilité de la main d'œuvre disponible. La responsabilité incombe ainsi aux employeurs de déterminer s'ils souhaitent adopter une approche agressive, mitoyenne ou plus élémentaire quant à l'exercice de fixer des objectifs en vue de créer des indicateurs de recrutement.

Le même principe de représentation s'applique aux indicateurs d'embauche qu'à ceux des indicateurs de recrutement. Ceux-ci doivent prendre en compte la représentation des individus issus des groupes dits sous-représentés dans le bassin de personnes embauchées, vis-à-vis un point de référence établie. Le DMT peut également être utilisé ici pour déterminer les cibles de l'organisation.

Les indicateurs de transaction, quant à eux, doivent indiquer si les employés issus des groupes visés sont retenus, possèdent un plan de progression de carrière établi, tout cela en fonction du point de référence établi.

Pour leur part, les indicateurs de formation doivent évaluer l'assimilation des formations liées à la diversité par les employés et les gestionnaires et le taux de participation général aux formations liées à la diversité et à l'évolution de la démographie au sein de l'organisation.

Dans le cas des deux indicateurs précédents, l'organisation doit déterminer le meilleur point de référence auprès duquel établir leurs objectifs. Ainsi, pour les indicateurs de transaction, l'organisation peut se référer aux meilleurs pratiques dans son industrie afin d'établir un processus interne de progression de carrière pour ses employés, lequel serait assujetti à une analyse par des experts en ressources humaines pour assurer l'élimination de toutes barrières systématiques. Dans le cas des indicateurs de formation, une bonne unité de mesure pourrait être le taux de participation des employés et gestionnaires de l'organisation, et, afin d'augmenter le niveau de précision, pourraient rendre certaines formations obligatoires et les inscrire dans les plans de développement et d'apprentissage des employés et des gestionnaires.

Ainsi, la construction de tels indicateurs, et plus largement, l'approche par indicateurs peut permettre à une organisation dans un premier lieu, d'établir des objectifs clairs et précis en termes de comparatifs, et dans un deuxième lieu, construire des indicateurs leur permettant de mesurer adéquatement l'atteinte de ses objectifs. Finalement, l'organisation doit s'assurer d'avoir un climat de travail sain en utilisant divers types d'analyses et des comparaisons entre les différentes unités d'affaires de l'organisation afin de s'assurer d'une progression équivalente à travers l'ensemble de l'organisation.

Mesurer la diversité en entreprise est essentiel. Selon Sabeg et Charlotin (2006, p. 127), «il n'est pas inutile de constater que le besoin d'indicateurs chiffrés se fait nettement ressentir, et qu'à défaut de données quantitatives tirées du recensement, tous les moyens sont explorés pour tenter de cerner précisément ce problème ». Les indicateurs sont donc un moyen, une fois un problème identifié, de tenter de le résoudre. Il ne suffit pas de proposer une série de politiques et de démarches à suivre, encore faut-il suivre leur progression à travers le temps, et pouvoir juger de leur efficacité. Nous avons entamé cette section en parlant de l'importance qu'est devenue la présence d'indicateurs et de données dans la prise de décision des organisations. Il n'est effectivement plus possible de prendre des décisions simplement en se basant sur nos observations et mesurer leur succès en fonction de notre volonté. En

effet, « un indicateur constitue […] un élément central de toute politique et de toute action qui vise à modifier une situation existante » (Zannad et Stone, 2010).

Une fois le problème identifié, il faut également savoir quoi mesurer et quelles données utiliser pour bien comprendre le phénomène qui nous préoccupe. Ainsi, pour une organisation qui souhaite augmenter sa diversité et réduire par le fait même les barrières systémiques ou discriminatoires qui peuvent exister, elle doit pouvoir cibler les bons paramètres à mesurer pour évaluer sa progression. De plus est : « les entreprises engagées dans une démarche active d'accroissement de la diversité travaillent le plus souvent sur quatre dimensions de la diversité : égalité professionnelle (genre), âge, handicap et origine ethnique » (Zannad et Stone, 2010). C'est ce qui est couramment nommé la gestion (ou le management) de la diversité. Barth (2007) nous en propose la définition suivante : « le management des personnes dans la valorisation de leurs différences respectives et celle de la mise en commun de ces différences ». L'objectif ultime de toute organisation, lorsqu'elle utilise des indicateurs pour mesurer la diversité, est d'en arriver à une politique compréhensive de gestion de la diversité, lui permettant de faire face aux défis possibles qui seront soulevés par la diversification de son effectif. Non seulement cette politique doit être compréhensive, mais elle se doit également d'être flexible. En effet, en fonction des quatre grandes dimensions que nous avons mentionnés précédemment, la politique de gestion de la diversité doit comprendre son lot de nuances, puisque « les mobiles de discrimination répondent à des mécanismes psychosociaux différents selon qu'il s'agit du handicap, du sexe, des origines ethniques ou de l'âge » (Zannad et Stone, 2010).

Il a été présenté ultérieurement une typologie d'indicateurs en fonction de critères généralement associés aux ressources humaines. Nous proposons trois autres typologies complémentaires. D'abord, abordons les indicateurs d'alerte, d'équilibration et d'anticipation. Les indicateurs d'alerte « signalent un état anormal du système, exigeant une intervention rapide » (Zannad et Stone, 2010). L'organisation peut, par exemple, établir un code de couleur (rouge et vert) qui change en fonction d'un point de référence préétabli. Si l'indicateur descend en bas du barème établi, l'indicateur change du vert au rouge. L'organisation sait qu'elle est aux prises avec une crise et se doit d'intervenir rapidement afin de rectifier la situation. Quant à lui, l'indicateur d'équilibration « [fait] état du système et de sa progression vers l'objectif, et [peut] susciter des actions correctives en cas de dérives » (Zannad et Stone, 2010). Ce type d'indicateur suit donc la progression d'objectifs ciblés. Finalement, l'indicateur d'anticipation « [fournit] des informations de prévision plus larges pouvant induire des changements

de stratégie ou d'objectif. » (Zannad et Stone, 2010). Ce type d'indicateur suit les progrès de l'organisation à un niveau macro, et permet d'anticiper des changements de cap à entreprendre en cas d'inefficacité des mesures actuellement en place.

La troisième typologie d'indicateurs concerne les indicateurs de structure et de performance. Le premier « [mesure] de manière statique la situation de l'entreprise à une date donnée » (Danztiger, 2003). En d'autres mots, on peut penser aux données portant sur le nombre total de minorités visibles à la fin de l'année financière en cours, par rapport à ce même nombre à la fin de l'année financière précédente. L'indicateur de performance, pour sa part, « [traduit] les variations enregistrées » (Danztiger, 2003). Pour reprendre l'exemple précédent, l'indicateur de performance mesure la variation au courant de l'année financière du nombre de minorités visibles dans l'organisation en termes de pourcentage.

Finalement, pour la quatrième et dernière typologie d'indicateurs, nous présentons les indicateurs de résultats et de moyens. L'indicateur de résultats va, comme son nom en témoigne, mesurer si les objectifs que l'organisation s'est fixés sont atteints. Il va, par exemple, mesurer le nombre de travailleurs handicapés, de personnes âgées ou de femmes à des postes à responsabilité dans l'organisation. Dans ce cas, l'organisation aura établi préalablement des seuils à atteindre en fonction de ses trois catégories d'individus issus de groupes sous-représentés. Finalement, l'indicateur de moyens mesure l'efficacité des moyens déployés par l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs. Par exemple, la politique de recrutement que l'organisation a mise en place pour mieux attirer les minorités visibles est-elle efficace? L'indicateur de moyens peut varier en fonction d'une politique de recrutement attractive, de mesures favorisant l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou l'investissement dans des formations permettant la déconstruction de préjugés. (Zannad et Stone, 2010)

L'ensemble de ses indicateurs sont complémentaires, et une organisation qui souhaite prendre avantage le plus possible de cette approche doit le faire de façon compréhensive, et s'assurer d'une présence organique d'indicateurs importants en fonction de ses objectifs. Il ne suffit pas de présenter un amalgame d'indicateurs. Il faut plutôt s'assurer d'avoir développé une stratégie de mesure holistique et cohérente avec les valeurs et la mission de l'organisation, dont les objectifs en découlent ultimement.

Mais qu'en est-il du résultat final ? Comment présenter tous ces indicateurs de façon à ce qu'ils éclairent convenablement la prise de décision ? Comme il était mentionné au préalable, l'émergence du tableau de bord comme outil essentiel est un incontournable à cette approche. En effet, avoir plusieurs indicateurs à sa disposition est un avantage. Cependant, cet avantage se transforme rapidement en un casse-tête si les indicateurs ne sont pas présentés de façon appropriée. Le tableau de bord réunit graphiquement un ensemble d'indicateurs représentants les principaux leviers d'action pour la prise de décision (Zannad et Stone, 2010). La littérature propose deux types de tableaux de bord : simple ou complexe. Le tableau de bord simple les indicateurs ayant un lien entre les critères de performance et les objectifs. De plus, il assure un suivi de l'activité qui est mesurée et sa performance. Quant à lui, le tableau de bord complexe intègre l'usage des critères de réalisation comme le suivi de la conformité et la pertinence du processus. Dans cette optique, Fernandez (2005) nous présente quelques critères de choix pour un indicateur performant :

- Être utilisable en temps réel
- Mesurer un ou plusieurs objectifs
- Induire facilement l'action à poser
- Pouvoir être construit
- Pouvoir être présentable sous une forme facilement interprétable.

En prenant les critères précédents en compte, Taïeb (1996) nous dit qu'un « manager de la diversité a intérêt à concevoir son propre tableau de bord qui permet un constat dynamique selon une périodicité choisie, [afin] d'adapter toute forme de support exigé par l'information et favoriser la proaction. » En ce sens, « le manager de la diversité correspond au champion d'une innovation » (Grima et Trépo, 2003 ; Landrieux-Kartochian, 2007). En cette qualité, ce dernier doit s'assurer de l'appui de l'ensemble des parties prenantes dans l'organisation. D'abord, il doit obtenir le soutien des dirigeants afin de garantir les ressources nécessaires pour mener à bien les projets liés à la diversité. De plus, il doit convaincre les partenaires du projet de l'impact de la diversité sur la performance de l'entreprise, et, finalement, développer des motifs légitimes par rapport à la culture d'entreprise afin que celle-ci assimile proprement la diversité comme une valeur importante de l'organisation.

En conclusion, l'approche par indicateurs en est une qui est holistique, mais qui peut parfois être complexe. Il est important pour toute organisation souhaitant la mettre en place de s'assurer d'avoir un effectif confortable avec l'analyse de données, des spécialistes de l'intelligence d'affaire ainsi qu'une ou des bases de données bien structurées leur permettant de faire les requêtes nécessaires à la construction efficace des indicateurs.

1.2 *Diversity Audit Tool* (DAT)

Le *Diversity Audit Tool* (DAT) est un outil développé à partir d'une analyse des pratiques actuelles en diversité dans le domaine des technologies de l'information et des communications au Canada par Cukier (2009). Son objectif est de promouvoir un environnement de travail qui promeut le travail de l'ensemble des membres de l'organisation tout en assurant que ce travail est reconnu, respecté, et que l'ensemble des employés soient rémunérés équitablement pour ce travail. Il a également pour objectif de s'assurer que les individus valorisent la diversité simultanément dans l'organisation ainsi qu'à l'extérieur de son enceinte. Pour ce faire, l'organisation doit mettre en place une méritocratie qui assure que les valeurs d'équité et d'égalité soient des valeurs ancrées dans la culture organisationnelle, plutôt que des caractéristiques non-liées au travail lui-même. De plus, l'organisation doit s'assurer de responsabiliser les individus à tous les niveaux sur la question de la diversité, tout en communiquant constamment son engagement à la diversité à travers un langage fort et des actions concrètes, et ce, de façon claire.

Pour Beaver et Hutchings (2005), « travailler et gérer la diversité, c'est de s'assurer du développement du capital humain (les compétences, l'éducation, la formation, les capacités et l'expérience des individus). Ainsi, « les politiques, systèmes et processus [doivent] être propices aux individus issus de la diversité travaillant ensemble de façon cohésive » (Soni, 2000, p.396). Plus encore, les organisations doivent pouvoir démontrer à travers une analyse de rentabilité la nécessité de la diversité au sein d'elles-mêmes. Pour Cox et Blake (1991), « les organisations qui ne réussissent pas à s'adapter à une main d'œuvre de plus en plus diversifiée feront face à un désavantage compétitif substantiel. » Renforçant ce point, plusieurs recherches suggèrent que les organisations qui réussissent à tirer parti de la diversité voient davantage d'augmentation dans leurs affaires ainsi que dans leurs résultats financiers (Robinson et Dechant, 1997 ; D'Netto et Sohal, 1999). Plus encore, réussir à tirer parti de la diversité permet aux organisations de développer leur main d'œuvre et répondre aux problématiques

de rareté de la main d'œuvre, un problème qui a été discuté ultérieurement. En rafale, voici quelques avantages nets de la diversité en organisation :

- Réagir à des marchés de plus en plus diversifiés (Cox & Blake, 1991 ; Robinson & Dechant, 1997 ; Lee & Nathan, 2010).

- Accroitre la créativité et l'innovation en organisations (Cox & Blake, 1991 ; Iles, 1995 ; Wilson, 1996 ; Robinson & Dechant, 1997 ; Gardenswartz & Rowe, 1998 ; Lee & Chon, 2000 ; Grensing-Pophal, 2001 ; Reinhold, 2005 ; Devine et al., 2007 ; Pomeroy, 2007).

- Accroitre le niveau de satisfaction des employés, se traduisant par une meilleure performance et de meilleurs taux de rétention (Cox & Blake, 1991 ; Ross & Schneider, 1992 ; Robinson & Dechant, 1997)

- Éviter les coûts légaux et la perte de réputation qui se produisent lors d'une plainte pour discrimination. (Cox & Blake, 1991 ; Robinson & Dechant, 1997 ; Devine et al., 2007).

Abordons maintenant plus en profondeur l'outil en soi, le DAT. Un audit de la diversité permet d'identifier « les valeurs et normes dans la culture d'une organisation et déterminer comment la diversité s'inscrit dans celle-ci » (Baklid et al, 2005, p.54). Cela permet « d'identifier les biais et perceptions de biais chez les employés et gestionnaires » (Grensing-Pophal, 2001). Pour ce faire, l'organisation doit utiliser des outils comme des sondages ciblés et un point de référence, soit une analyse comparative de ce que se fait dans diverses organisations dans le secteur d'activité de l'organisation qui la produit.

Voici donc les six éléments clés sur lesquels cet outil propose de se pencher (Cukier, 2009) :

1. La gouvernance et le leadership : l'importance d'une implémentation descendante, ou « top-down », d'une politique quelconque n'est plus à prouver. Cela est encore plus vraie dans le cas des pratiques et politiques liées à la diversité. Pour que les initiatives liées à la diversité soient un succès, elles doivent obtenir le support et l'engagement total de la haute direction de l'organisation, qui sont en position de pouvoir influencer le changement au sein de l'organisation.

2. Des procédés de ressources humaines transparents : représentent les changements que l'organisation amène à son processus de recrutement et la façon dont elle développe, gère et entretient sa relation avec ses employés. S'engager pour la diversité est « renforcé par le changement des politiques et processus organisationnels » (Kreitz, 2007, p.3) dans l'idée d'attirer, de développer et retenir les personnes issues de la diversité.

3. La culture organisationnelle et la qualité de vie des employés : améliorer la qualité de vie offerte par l'organisation de façon à ce qu'elle soit plus inclusive a pour objectif de réduire les barrières à l'entrée, augmenter la rétention des employés, tout en créant un environnement de travail dans lequel les besoins des employés issus de la diversité sont pris en compte de façon à ce que soit un levier positif pour l'organisation dans son ensemble.

4. Mesurer et suivre la progression des efforts de diversification : l'organisation se doit de mesurer et surveiller l'évolution de la mise en place des politiques et pratiques sur la diversité, de façon à ce que ses engagements en matière de diversité soient perceptibles en actions. Ainsi, l'organisation doit constamment se mesurer vis-à-vis d'autres organisations par le biais d'un point de référence, de sondages ciblés et d'entrevues de départ afin de renforcer son engagement à la diversité. Elle pourra mieux mesurer sa progression quant à ses objectifs.

5. Intégrer la diversité à travers la chaine de valeur : cela permet à l'organisation de communiquer clairement son engagement à la diversité, au sein d'elle-même et vis-à-vis le monde extérieur. Les initiatives liées à la diversité, pour devenir une marque de succès, doivent être intégrées à la chaine de valeur par le biais des politiques sur la diversité.

6. Développer sa canalisation de talents : l'organisation doit mesurer les efforts déployés ses ressources, dont les efforts lui permettant d'atteindre les membres de groupes sous-représentés, en dehors de ses canaux de communication traditionnels.

En ce sens, le DAT est un outil de schémas directeurs présentant les grandes lignes pour organiser une stratégie potentielle sur la diversité d'une organisation. À cet égard, l'avantage principal que

présente cet outil vient du fait qu'il met l'emphase sur des initiatives générales au niveau macro. Puisqu'il est général, il permet une adaptabilité accrue and une application relativement facile dans plusieurs secteurs et domaines. Cependant, sa généralité peut également être son plus grand défaut, puisque pas assez spécifique. Néanmoins, il demeure un bon outil pour des organisations qui souhaitent mettre en place une stratégie sur la diversité, en offrant un cadre conceptuel intéressant pour ces mêmes organisations qui souhaitent se comparer à leurs concurrents.

1.3 Comment et pourquoi les organisations utilisent les mesures stratégiques de la diversité

La diversité organisationnelle améliore de façon simultanée les revenus d'une organisation et crée un meilleur environnement de travail, résultant d'une plus grande satisfaction vis-à-vis l'emploi pour ses employés (Marquis et al., 2008). Pour obtenir une mesure de la diversité qui est efficace, il est nécessaire de dépasser les objectifs basés strictement sur une représentativité démographique en s'appuyant sur une stratégie en matière de diversité et d'inclusion. En alliant les objectifs organisationnels pour la diversité avec les orientations stratégiques de l'organisation, la diversité se transforme en quelque chose de plus probant qu'un simple objectif à atteindre parmi d'autres, devenant ainsi partie intégrante de la culture de l'organisation. Cependant, afin de pouvoir réellement créer de la valeur pour l'organisation à travers la diversité et l'inclusion, une organisation doit être en mesure d'implanter une telle stratégie. Pour ce faire, il est doit être possible pour les parties prenantes de développer et de déployer un plan de la diversité, tout en sachant ce qu'elles mesurent et comment.

Ainsi, une organisation doit être en mesure de répondre à des questions plus larges. À quoi ressemble un plan stratégique pour la diversité ? Quelles sont les mesures qu'une organisation doit suivre et que faire avec l'information qui est collectée ? Comment est-ce que les parties prenantes peuvent rapporter sur la diversité, concrètement ?

Une première étape peut consister à définir une mission liée à la diversité, tout en identifiant des objectifs clairs pour chacun des niveaux hiérarchiques. Une organisation doit pouvoir évaluer son positionnement présent vis-à-vis la diversité, et le comparer avec le positionnement qu'elle souhaite atteindre. Il peut être cependant difficile d'identifier des seuils qui seront unanimement acceptés à

travers l'organisation, particulièrement si cette dernière ne dédit pas un budget conséquent au développement d'un plan pour la diversité et l'inclusion.

Une des raisons qui rend l'identification de seuils et de mécanismes de mesures conséquents si difficile, est la nature vaste de la définition de la diversité. Le département du commerce des États-Unis a défini la diversité de la façon suivante : « toutes caractéristiques et expériences qui définissent chacun d'entre nous comme individus ». O'Mara, Richter et al. (2016) ont quant à eux identifiés 280 mesures possibles de la diversité. Avec autant de possibilités qui s'offrent aux organisations, cela peut confondre les parties prenantes sur la marche à suivre, et la plupart se contente de données démographiques comme l'ethnicité, l'identité de genre et les handicaps.

Outre ces questionnements, une organisation qui souhaite mesurer la diversité doit déterminer quel organe de l'organisation chapeautera le tout. Dans la plupart des organisations, cette tâche incombe au département des ressources humaines. L'acquisition des talents étant une fonction de ce département, une stratégie compréhensive de mesure de la diversité et de l'inclusion doit intégrer la mesure d'indicateurs avec l'acquisition des talents, l'apprentissage et le développement du capital humain. Plus la diversité et l'inclusion, en tant que mesures, sont intégrées avec différents aspects de la gestion des talents, moins l'organisation risque de se frotter à des défis.

La mesure même des indicateurs de diversité et d'inclusion, quant à elle, est l'élément central de toute stratégie portant sur la diversité et l'inclusion. Sans indicateurs qui mesurent différentes caractéristiques démographiques de la main d'œuvre, une organisation sera incapable de prendre des décisions éclairées sur ces objectifs liés à la diversité. Ainsi, il est impératif de dépasser les mesures de base portant sur la démographie, en accentuant la collecte de données à des caractéristiques telles que le statut LGBTQ+2S ou le fait d'être un vétéran ou non. Cela sous-entend, cependant, la disponibilité des données et des systèmes de collecte à jour. De plus, cela requiert que des experts analysent et comparent les données de façon chronologique, de manière à pouvoir éventuellement en mesurer les impacts stratégiques sur les objectifs et la vision à moyen et long terme de l'organisation. Pour ce faire, au début du processus, certaines organisations choisissent de faire affaires avec des consultants spécialisés et, au fil du temps, développent une expertise interne.

1.4 Approches et outils pour une gestion de la diversité réussie

Dans une étude menée pour l'*Air Force Office of Strategic Diversity Integration*, les chercheurs ont tenté d'examiner l'impact de la diversité de la main d'œuvre sur la performance de la mission organisationnelle. Une série d'études de cas ont été conduites afin d'analyser les effets des leaders et des gestionnaires sur les dynamiques liées à la diversité tout en répertoriant les outils de gestion de la diversité actuellement utilisés par ces mêmes acteurs. L'étude a démontré que même les gestionnaires de la diversité considérés par leurs pairs comme étant de bons gestionnaires manquaient d'un cadre approprié et d'une sémantique conséquente. En examinant cette gestion à travers le modèle de diversité-habilités, les auteurs ont identifié des problématiques liées à la diversité qui n'ont tout simplement pas été gérées, de meilleures pratiques de gestion en ce qui concerne les problèmes existants et ont même confirmé certains cas dans lesquels il y avait une bonne gestion de la diversité, conjointement avec les outils qui ont permis cette bonne gestion. Deux points sont ressortis comme étant primordiaux au succès d'une bonne gestion de la diversité :

- Le processus implique des êtres humains, donc il faut nécessairement rentrer en contact avec eux.
- Le contact doit être volontaire et non pas découlant d'autres activités liées à la gestion du personnel.

1.5 L'approche psychométrique

Dans une étude ayant comme objectif de discuter les forces et les faiblesses de cinq outils mesurant la diversité utilisés par les organisations, Burkard et Al. affirment que la mesure des biais, de la discrimination et des attitudes face à la diversité sont devenus importants pour deux raisons principales : lorsque les organisations reconnaissent l'importance des défis liés à la diversité et au multiculturalisme dans les pratiques utilisées au sein du milieu de travail (Arredondo, 1996 ; Cox, 1993 ; Daly, 1998 ; Sue, 1995), et lorsque les psychologues et autres professionnels reconnaissent également les effets négatifs des biais et discriminations sur les plans de carrières des individus affectés, particulièrement les personnes de couleurs (ou minorités visibles) (Fouad & Bingham, 1995 ; Thomas, 1998). Dans cette optique, un examen approfondi de cinq outils a été effectué, soit celui des outils suivants : le *Workplace Prejudice/Discrimination Inventory* (WPDI) (James, Lovato, &

Cropanzano, 1994); le *Attitudes Toward Diversity Scale* (ATDS) (Montei, Adams, & Eggers, 1996); le *Organizational Diversity Inventory* (ODI) (Hegarty & Dalton, 1995); le *Workforce Diversity Questionnaire* (WDQ) (Larkey, 1996) et le *Perceived Occupational Opportunity Scale-Form B* (POOS)*/ Perceived Occupational Discrimination Scalre-Form B* (PODS) (Chung & Harmon, 1999).

Dans les lignes qui suivent, une analyse des forces et des faiblesses des instruments de mesures de la diversité précédemment mentionnés sera détaillée, permettant une critique compréhensive de ceux-ci. Cet exercice aura pour but de souligner de manière générale les critiques qui peuvent être adressées aux outils et instrument de mesure de la diversité en entreprise. L'objectif est ainsi de relever la manière dont les instruments de mesure de la diversité peuvent bénéficier aux organisations qui les utilisent mais également, et de manière peut-être plus importante, comment relever leurs limitations afin de capturer le portrait global des attitudes au sein d'une organisation face à la diversité.

Nous débutons donc cette analyse avec le WPDI, conceptuellement basé sur la théorie de l'identité sociale, dont le postulat est que l'identité et l'appartenance de groupe influencent les comportements de l'individu qui en fait partie (Tajfel & Turner, 1979). Le WPDI comprend donc une série de quinze questions auxquelles les répondants donnent une réponse sur échelle de sept points de type Likert, allant de « en désaccord » à « tout à fait d'accord ». Ainsi, Buckart et al. affirment que les forces importantes de cet outil sont d'abord, son ancrage puissant dans la théorie de l'identité sociale, ainsi que la rapidité avec laquelle peuvent être administrée les questions de cet outil, laissant place à une facilité dans l'administration du questionnaire et l'interprétation des résultats qui en découlent. De plus, le coefficient alpha de Cronbach se trouve à 0,93 pour les deux études initiales visant à développer le WPDI.Ce coefficient est une statistique utilisée pour mesurer la cohérence interne ou la fiabilité des questions posées lors d'un test (les réponses aux questions portant sur le même sujet devant être corrélées) (George, 2003) et dont la valeur est égale ou inférieur à 1 avec une convention où la cohérence est considérée comme acceptable à partir de 0,7.. L'analyse factorielle initiale indique donc une validité conceptuelle suffisamment robuste pour cet outil, malgré le fait que la taille des échantillons soit relativement petite (N=89 pour la première étude, et N=46 pour la seconde). C'est précisément la petite taille des échantillons dans les études menant à la mise en place de cet instrument qui inquiète les chercheurs qui l'ont subséquemment analysé. En effet, le répondant serait alors exposé à un important biais de désirabilité sociale, ce qui peut porter à fausser les résultats de son auto-évaluation (Crosby, Bromley, & Saxe, 1980 ; Ponterotto & Casas, 1991).

Autre source de questionnement pour cet outil est la nature multidimensionnelle des biais et préjugés (Burkard, Jones & Johll, 2002 ; Burkard, Medler & Boticki, 2001) qui, non seulement évoluent à travers le temps (lire l'acceptabilité sociale de certains propos et comportements qui évoluent au fil du temps), mais qui également, dans le contexte actuel, peuvent être formulés de manière inconscientes par les individus. Ainsi, le concept des biais inconscients fait son apparition dans la littérature sur les instruments et outils de mesure de la diversité en organisation. Moule (2009) définit le concept ainsi : « [une forme] de racisme qui est habituellement invisible, particulièrement pour ceux qui le perpétuent ». Une autre définition nous dit que les biais inconscients représentent la tendance « […] d'individus de toutes origines à démontrer des préférences inconscientes sur la base du genre, de l'ethnie, de l'orientation sexuelle ou d'autres aspects de l'identité. […] La plupart des individus favorise le groupe duquel ils font partis, malgré des affirmations selon lesquelles ils n'ont aucune préférence (Morin, 2015). » Ainsi, malgré les forces évidentes de cet instrument de mesure, soit son ancrage dans la théorie de l'identité sociale et son apparente cohérence interne au niveau statistique, Burkard et al. (2002) concluent que le WPDI doit être examiné de façon plus profonde, plus précisément sur les possibles effets de biais liés à la désirabilité sociale ainsi que sur la nature multidimensionnelle des discriminations, soit l'apparition (ou simplement la prise en compte) de nouveaux phénomènes liés à la définition moderne du racisme et de la discrimination, comme par exemple, le concept des biais inconscients.

Nous poursuivons donc cette analyse avec l'ATDS, qui a été créé précisément pour mesurer les attitudes face à la diversité organisationnelle (Montei et al., 1996). Trois catégories de mesure ont été créées pour les besoins de cet instrument, soit « Attitude face aux collègues issus d'une minorité », « Attitude face à un superviseur issu d'une minorité » et « Attitude face à l'embauche et la promotion d'un individu issu d'une minorité ». Le questionnaire en lui-même est composé de trente questions, avec une échelle de type Likert à cinq points, allant de « fortement en accord » à « fortement en désaccord ». Comme pour le WPDI, les observations psychométriques de l'ATDS sont basées sur deux études de validité et de fiabilité. Montei et al. rapportent que la première étude avait un échantillon de N=67, avec un alpha de Cronbach de 0,90 pour l'échelle de mesure en son entièreté, 0,78 pour l'échelle se rapportant aux attitudes face aux collègues, 0,71 pour l'échelle se rapportant aux attitudes face au superviseur et 0,83 pour l'échelle se rapportant aux attitudes face à l'embauche et les promotions.

Ainsi, la cohérence interne de l'échelle complète, ainsi que la cohérence interne des trois sous-échelles sont supérieures au 0,7 établi par la convention.

La deuxième étude présentait un échantillon de N=349, avec des coefficients alpha de Cronbach de 0,90 pour l'échelle complète, 0,79 pour la mesure sur les collègues, 0,81 pour la mesure sur les superviseurs et 0,76 pour la mesure sur l'embauche et les promotions. Ainsi, la seconde étude confirme également la robustesse de la validité interne de l'ATDS. De plus, une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée, dans la seconde étude, afin de confirmer si l'approche à trois facteurs est effectivement la meilleure pour cet outil, ce qui a été confirmé par l'analyse chi-carré. Quant aux propriétés psychométriques de l'outil, Buckart et al. semblent satisfaits de la robustesse des tests de validité et de fiabilité, affirmant que l'aspect tri-factorielle de la structure de l'outil semble reproductible, bien qu'ils suggèrent malgré tout que davantage d'études soient menées pour confirmer ce point. Ils pointent cependant deux inquiétudes de nature théorique qu'ils croient potentiellement être des faiblesses de cet outil, soit d'abord, et comme pour le WPDI, la potentialité que les résultats soient biaisés par des influences de désirabilité sociale (Crosby et al., 1980 ; Sniderman & Tetlock, 1986 ; Dunton & Fazio, 1997 ; Ponterotto & Casa, 1991).

Les auteurs s'inquiètent quant aux questions posées dans le questionnaire, à savoir l'emphase étant mise sur le jugement que les individus portent quant aux compétences de leurs collègues issus des minorités. Ces questions suggèrent, selon eux, que l'attitude envers la diversité est essentiellement basée sur des préjugés négatifs ou positifs, et viseraient donc les employés non-issus de la diversité, ne permettant pas aux employés eux-mêmes issus de la diversité de donner une perspective sur leur organisation. Cette critique soulève une question importante, à savoir si les employés, qu'ils soient issus ou non de groupes minoritaires, auraient une perception différente de l'ouverture à la diversité de leur organisation. En effet, dans une étude menée sur les différences ethniques et de genre quant à la dimension organisationnelle, Mor Barak et al. (1998) démontrent que la littérature sur le sujet suggère une différence entre la perception des employés non-issus des minorités et des employés issus d'une minorité. Ainsi, les Afro-Américains ont tendance à croire que la plupart des caucasiens ont des préjugés (Triandis, 1976) et que, conséquemment, les minorités visibles ont moins d'opportunités d'avancement que les caucasiens à cause de leur ethnie ou de leur couleur de peau (Jones, 1986 ; Fernandez, 1991). De plus, la littérature démontre que les Afro-Américains auront une perception différente, et seront moins victimes de discrimination lorsque l'organisation possède des pratiques

d'embauche et de licenciement formelles, à l'instar d'organisations qui procèdent plutôt de façon informelle et qui basent ce type de décisions sur des pratiques non-écrites (Vinson & Holloway, 1977). Plus encore, la littérature suggère que les individus issus de minorités reçoivent moins d'opportunités de développement professionnel et personnel, telles que des formations qui les prépareraient à obtenir des responsabilités additionnelles (Ilgen & Youtz, 1986 ; Alderfer & Tucker, 1980 ; Nixon, 1985 ; Jeanquart-Barone, 1996).

Sachant que les études sur lesquelles l'ATDS est basé et ayant utilisées des sujets caucasiens en majorité (92,5% pour la première étude et 82% pour la seconde étude), Burkard et al. (2002) ont conclu que cet outil doit notamment être examiné plus en profondeur en effectuant de plus amples études sur son efficacité à bien mesurer la diversité en organisation, et que la construction même du questionnaire doit pouvoir refléter une composition de répondants moins homogène.

Le prochain outil que nous examinons est l'ODI (Hegarthy & Dalton, 1995). Cet outil a été développé afin de mesurer la discrimination dans le milieu de travail ainsi que plusieurs dimensions de la diversité organisationnelle. Contrairement à l'ATDS, les questions administrées dans le cadre de l'ODI ont été développées en se basant sur des entrevues réalisées avec des individus issus des minorités ethniques et de leurs perceptions de la diversité au sein de leur organisation, ainsi que les observations de quelques gestionnaires au sein de ces entreprises. L'ODI est composé de vingt questions, avec une échelle de réponses de type Likert allant de « Fortement en accord » à « Fortement en désaccord ». De plus, cet outil est composé de cinq sous-échelles liées à un sous-thème de la diversité, soit « l'existence de la discrimination », « la discrimination à l'encontre de certains groupes », « la gestion de la diversité », « les actions relatives aux minorités » et « l'attitude face à la religion ». Comme les instruments de mesure précédemment présentés, l'ODI repose également sur deux études initiales qui en sont le fondement méthodologique et psychométrique. En termes de robustesse statistique et de cohérence et fiabilité interne, une analyse factorielle donne les coefficients alpha de Cronbach suivants pour chacune des sous-échelles : 0,75 pour l'existence de la discrimination, 0,80 pour la discrimination à l'encontre de certains groupes, 0,65 pour la gestion de la diversité, 0,64 pour les actions relatives aux minorités et 0,65 pour l'attitude face à la religion. Ainsi, il est d'emblée possible de constater que certains des facteurs ne respectent pas la convention établie pour assurer une cohérence interne, soit un alpha de Cronbach minimum de 0,7. Quant à la critique de cet outil, un des premiers éléments que note Burkard et al. (2002) est l'absence de données sur la composition des échantillons entre individus

issus des minorités et individus caucasiens, laissant planer un doute sur la possibilité de généraliser les résultats à des échantillons diversifiés. De plus, et comme cela a été le cas pour les outils présentés précédemment, Burkard et al. (2002) rapportent que l'ODI pourrait également faire face à des biais de désirabilité sociale, puisque, tout comme les autres outils, il s'agit d'une mesure auto-évaluation.

Le WDQ (Larkey, 1996), pour sa part, a comme objectif déclaré de comprendre le fonctionnement de groupes de travail lorsque ceux-ci sont culturellement divers en leur composition. Cet instrument est accompagné d'un questionnaire de quinze questions est typiquement adressé aux employés d'une organisation. Il a été développé en se basant sur une série d'entrevues avec trente-cinq individus issus de groupes de minorités ethniques. Le WDQ examine quatre facteurs, soit l'inclusion, l'idéation, la compréhension et le traitement. Ces facteurs se rapportent à l'inclusion des individus dans le milieu de travail, la prise en compte des idées par les personnes issus des groupes minoritaires, la compréhension et le sens des paroles lorsque celles-ci proviennent d'individus issus de groupes minoritaires par rapport à celles qui sont prononcées par des individus issus des groupes majoritaires et, finalement, la façon dont les individus sont traités en fonction de leur appartenance à un groupe minoritaire ou non. Similairement aux autres outils présentés, le WDQ est également basé sur des études développementales, au compte de trois pour l'instrument en question. Les coefficients alphas de Cronbach rapportés dans les deux premières études se sont avérés relativement faibles, allant 0,61 à 0,81 pour les cinq facteurs, qui ont été réduits à quatre dans la troisième étude. Ainsi, les coefficients alpha de Cronbach, une fois la réduction de facteurs effectuée, s'élèvent à des niveaux plus acceptables considérant la convention minimale de 0,70, à 0,75 pour l'inclusion, 0,75 pour l'idéation, 0,64 pour la compréhension et 0,74 pour le traitement. Pour Burkard et al (2002), Larkey (1996), n'a pas suffisamment démontré le sérieux de la démarche scientifique dans le développement de cet outil, spécifiquement le fait que les résultats de l'analyse factorielle ne sont pas fournis, mais plutôt rapportés de façon à ce que l'auteur y adhère quelque peu aveuglement. De plus, les deux premières études démontrent des valeurs pour les coefficients alpha de Cronbach assez faibles, pointant potentiellement à un manque de cohérence interne. L'auteur a pu corriger ce problème dans la troisième étude, mais étant donné qu'il n'a pas fourni les résultats de son analyse factorielle, il est difficile de statuer sans l'ombre d'un doute sur la méthodologie.

Les prochains instruments de mesure que nous examinons dans cette section, le POOS et le PODS (Chung & Harmon, 1999), vont de pair, et examine la diversité organisationnelle par rapport à un

groupe minoritaire particulier. Comme le nom de l'outil le rapporte, le *Perceived Occupational Opportunity for Black Americans* est construit précisément pour mesurer les rapports à la diversité des individus Afro-Américains, et pour mesurer les perceptions d'accès et de traitement des individus issus de cette minorité au sein du milieu de travail, ainsi que la perception quant à la discrimination que les Afro-Américains subissent en fonction du poste qu'ils occupent. Celui-ci est construit sur la base d'un outil originellement développé par Watts & Carter (1991) dont les trois facteurs étaient les suivants : le racisme institutionnel, l'environnement ethnique et l'impact adverse. Les ajouts de Chung et Harmon en font un outil composé de 16 questions avec une échelle de type Likert à cinq éléments de réponse allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord ». L'atteinte de résultats élevés dans le cadre de cet outil indique une perception positive des opportunités qui sont disponibles aux Afro-Américains.

Pour sa part, le PODS est quant à lui basé sur une adaptation de la *Black Discrimination Scale* de Turner & Turner (1975). Cet outil aurait quant à lui, un ajout majeur, soit celui d'une description des opportunités qui seraient disponible aux Afro-Américains dont certaines impliquent une connaissance et une compréhension de la part d'individus ayant seulement des études secondaires. En total, cet outil présente vingt-six opportunités d'emplois, avec une échelle de type Likert à quatre éléments allant de « non » (1), « un peu » (2), « quelque peu » (3) et « beaucoup ». La différence majeure du PODS, comparativement aux outils préalablement présentés se trouve dans son approche basée sur le type d'emplois (avocat, barbier, comptable, facteur, etc.) plutôt que sur des affirmations sur lesquelles le répondant appose son degré d'accord ou de désaccord. Ainsi, un pointage élevé à ce test indique une perception d'une importante discrimination à l'encontre des Afro-Américain.

Comme pour les outils précédents, le POOS et le PODS ont été développé à partir de deux études expérimentales, cette fois-ci conjointement pour les deux outils. Dans la première étude, les coefficients alpha de Cronbach indique 0,87 pour le POOS et 0,94 pour le PODS. La deuxième étude indique 0,78 pour le POOS, 0,93 pour les répondants Afro-Américains et 0,95 pour les répondants caucasiens du PODS. Ainsi, dans le cas des deux études et des deux approches (ou outils), la cohérence interne semble être confirmée. Dans leur analyse, Burkard et al. (2002 concluent que ces deux outils de mesure de la diversité sont en contraste avec les quatre autre examinés préalablement. Étant spécifiquement construits de façon à mesurer la perception de la discrimination et des opportunités à l'endroit des Afro-Américains dans le milieu de travail, les deux outils présentent une cohérence

interne forte et indiquent une corrélation inverse qui semble indiquer que les échelles mesurent deux phénomènes distincts (la perception de la discrimination et la perception des opportunités). De plus, les résultats des études exploratoires tendent à confirmer les hypothèses attendues, c'est-à-dire que les répondants caucasiens perçoivent moins la discrimination envers les Afro-Américains et qu'ils croient les opportunités qui leurs sont disponibles assez importantes, et vice versa pour les répondants Afro-Américains. Malgré la robustesse de l'approche, Burkard et al. (2002) indiquent que les échantillons utilisées (soit des étudiants de niveau secondaire et de premier cycle universitaire, caucasiens et afro-américains) peuvent pointer vers la difficulté à reproduire les résultats dans des milieux différents, et plus représentatifs de la réalité de travailleurs (à l'inverse d'individus qui n'ont pas connu le milieu de travail tels que des étudiants).

Les acquis de cette section reposent essentiellement sur les points suivants. D'abord, il est clair que la mesure de la diversité en posant des questions relativement directes sur les penchants des individus peut créer un biais de désirabilité sociale, comme il a été répété à plusieurs reprises. Les répondants peuvent être portés à ne pas répondre tout à fait honnêtement à certaines questions afin de ne pas être catégorisés comme « racistes » ou « insensibles » aux discriminations et autres maux qui peuvent infliger les individus issus des minorités sur le marché du travail.

De plus, les formes plus subtiles de racisme et de discrimination, ou ce que l'on appelle les biais inconscients, ajoutent une couche de complexité à des outils qui tentent déjà tant bien que mal, de mesurer des perceptions et des attitudes, choses qui sont intangibles et qui peuvent assez facilement être la proie de biais lors de la tentative de mesure. L'aspect institutionnel du racisme et de la discrimination ainsi que les biais inconscients sont donc difficilement capturables, et le développement continu de la recherche sur le sujet doit s'attarder à cette question inéluctable. De plus, d'un aspect plus opérationnel, le côté auto-évaluatif de ces outils peut également s'avérer problématique. Une auto-évaluation se doit d'être juste dans son rapport des résultats sur les perceptions et les attitudes, et démontre donc ici sa limite. Lorsqu'un outil avec un questionnaire auto-évaluatif est présenté, il est souvent présumé que les répondants ont un niveau de connaissance soi relativement équivalents, alors qu'ils ne sont parfois pas conscients des préjugés qu'ils portent en eux.

Chapitre II : L'IDI et la méthodologie

L'*Intercultural Development Inventory* (IDI) est une évaluation interculturelle valide et fiable de la compétence interculturelle. Il a été développé à l'aide de protocoles psychométriques rigoureux avec plus de 5000 répondants provenant d'un large éventail de cultures. De plus, les procédures de contre-traduction ont été suivies pour traduire avec exactitude l'IDI dans plusieurs langues. Cet outil a été développé à partir du modèle de Bennett (aussi connu comme le *Developmental model of intercultural sensitivity*). Ainsi, pour bien comprendre l'outil, il faut en examiner sa base théorique.

Dans le cadre de ce modèle, la compétence interculturelle est définie comme la capacité à comprendre exactement et à adapter son comportement face aux différences et aux similitudes culturelles. En milieu de travail, la compétence interculturelle reflète la mesure dans laquelle les différences et les similitudes culturelles sont comblées dans les valeurs, les attentes, les croyances et les pratiques. Elle reflète aussi l'atteinte d'un environnement inclusif, et les différences spécifiques existant dans une organisation étant traitées au moyen d'une perspective d'« adaptation mutuelle ».

Le continuum de développement interculturel (figure 2.1 ci-dessous), adapté du modèle développemental de sensibilité interculturelle (DMIS ou modèle de Bennett) initialement proposé par le Dr. Milton Bennett, identifie des orientations spécifiques allant de mono culturelles à des mentalités plus interculturelles ou globales. Il est important de noter que les gens diffèrent dans leurs capacités à reconnaître et à répondre efficacement aux différences et aux similitudes culturelles. Ce point est une des composantes importantes de l'outil, puisqu'il agit comme indicateur du niveau d'ouverture ou de fermeture d'un répondant, ou d'un groupe de répondants lorsque ceux-ci complètent l'IDI.

Plus précisément, ce continuum indique que les individus et les groupes qui ont une mentalité plus interculturelle ont une plus grande capacité à réagir de manière appropriée aux différences culturelles et à reconnaître et à s'appuyer sur de véritables similitudes. Autrement dit, le succès d'un groupe d'individus (petits groupes ou populations plus importantes) à atteindre des objectifs est davantage atteints lorsque nous comprenons mieux les différences culturelles, reconnaissons les similitudes entre nous (le groupe, la population) et les «autres» (minorités ethniques, culturelles, religieuses), et agissons en fonction de ces connaissances de manière culturellement appropriée pour faciliter la performance (dans le cas d'une réalité organisationnelle) et l'apprentissage et la croissance personnelle parmi divers

groupes. Le tableau suivant décrit les diverses mentalités mono culturelles et interculturelles. Ce sont des comportements types possibles que l'on peut retrouver chez les individus à divers stades du continuum représenté par la figure 2.1.

Tableau 2.1 Mentalités mono culturelles vs mentalités interculturelles

Mentalités monoculturelles	Mentalités interculturelles/globales
/Met à profit les différences et similitudes culturelles selon ses valeurs et ses pratiques culturelles personnelles.	/Met à profit les différences et similitudes culturelles selon ses valeurs et ses pratiques culturelles personnelles *ainsi* que celles de l'autre culture.
/Utilise des stéréotypes élargis pour identifier les différences culturelles.	/Utilise des généralisations culturelles pour reconnaître les différences culturelles.
/Soutient les perceptions moins complexes et expérimente les différences et similitudes culturelles de façon simplifiée.	/Soutient les perceptions plus complexes et expérimente les différences et similitudes culturelles de façon à en reconnaître la complexité.

2.1 Le continuum de développement interculturel

Les orientations de compétences spécifiques identifiées dans le continuum développemental sont : le déni, la polarisation (défense et renversement), la minimisation, l'acceptation et l'adaptation (figure 2.1). Le modèle mesure aussi le désengagement culturel en tant que dimension distincte. Le désengagement culturel n'est pas une dimension de la compétence interculturelle le long du continuum. Néanmoins, c'est un aspect important de la manière dont les gens se rattachent à leur propre culture et à celles des autres. Nous offrons ici quelques courtes définitions des différents stades présentés par le continuum. Ces stades seront subséquemment détaillés plus amplement.

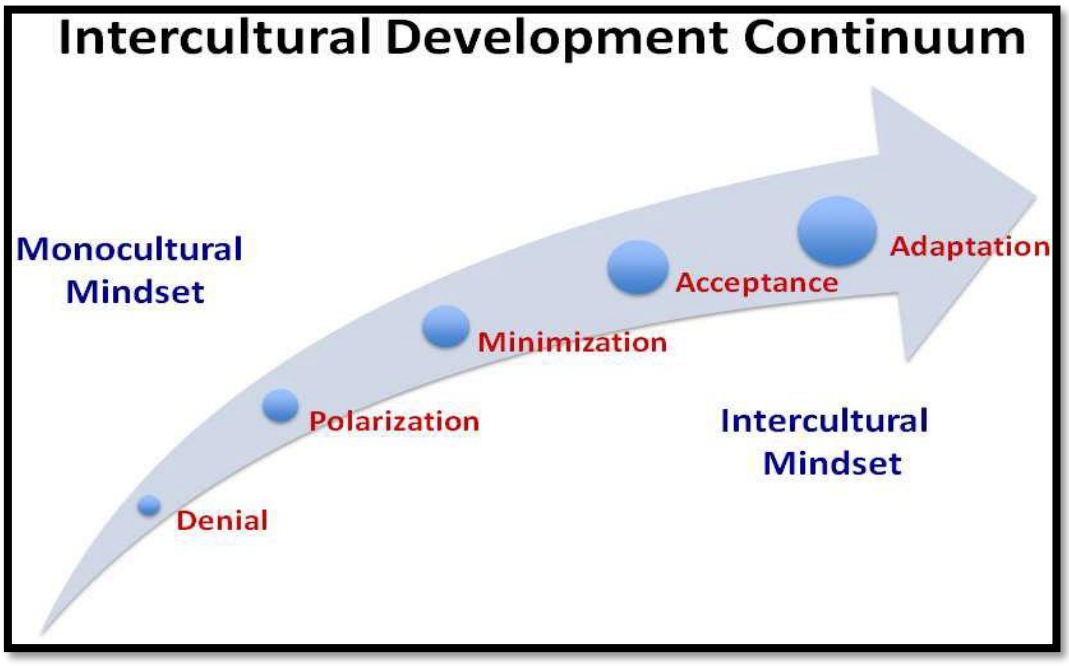
- Le déni : il représente le plus bas degré d'ouverture face aux différences culturelles. On ignore tout simplement qu'elles existent, ou bien on les perçoit à un niveau très général : ce qui résulte en un isolement physique ou social en rapport avec ces différences.
- La défense : Ce stade représente un développement de la sensibilité par rapport au déni, puisqu'il est le résultat d'une perception assez forte des différences perçues comme menaçantes.

- La minimisation : Ce troisième et dernier stade des positions de fermeture face aux différences culturelles traduit un degré si intense d'expérience de la différence que l'individu qui le traverse cherche un refuge. Les personnes à ce stade recherchent une paix ou un confort qu'il est impossible de ressentir dans le stade de la défense.

- L'acceptation : Entre le stade de minimisation et celui de l'acceptation se fait un embrayage qui change radicalement l'attitude des gens face aux différences. Ce passage est marqué par une nouvelle manière de voir les cultures comme étant fluides et dynamiques, plutôt que rigides et statiques.

- L'adaptation : Accepter les différences culturelles comme non figées, tel que décrit ci-haut, permet d'y adapter son comportement et sa pensée. La capacité de modifier temporairement sa vision habituelle des choses constitue le cœur de la communication interculturelle. En contexte interculturel, changer ainsi sa façon de traiter la réalité témoigne d'une augmentation de la sensibilité culturelle.

Figure 2.1 Intercultural Development Continuum[3]



Il est à noter que dans la littérature, certaines recherches présentent le continuum avec six stades plus tôt que cinq. Le modèle de Bennett (DMIS) que nous présentons en inclus six. Cependant, pour des fins pratiques, le continuum utilisé dans ce mémoire comporte cinq stades en cohérence avec la méthodologie qui a été adoptée lors de la collecte de données. Le stade de l'intégration est celui qui n'est pas retenu puisque dans la pratique, il est « improbable » de l'atteindre. Puisque ce mémoire repose sur des données qui ont été récoltées, le choix de présenter le sixième stade mais de ne pas l'inclure dans l'analyse a été fait en cohérence avec la réalité observée.

Plus précisément, le continuum issu du DMIS est davantage un outil pratique qui permet de réellement situer le degré d'ouverture d'un individu ou d'un ensemble d'individu sur ce dernier. Dans la méthodologie, nous étayerons plus en détails la mesure de ce degré d'ouverture.

[3] Source : https://
idiinventory.com/products/the-intercultural-development-continuum-idc/s

2.2 Le modèle de Bennett (DMIS)

L'IDI étant l'outil plus pratique utilisé lors de l'évaluation du degré d'ouverture à la diversité culturelle, il faut se fier au modèle de Bennett pour comprendre l'approche théorique derrière celui-ci. Conçu par Bennett (1993), le modèle théorique propose une hiérarchie à six étapes (plutôt que cinq, comme dans l'IDI et le continuum) afin de proposer une explication des postures et réactions des individus face à la différence culturelle. Il est utile de rappeler que, contrairement à l'outil pratique de l'IDI, le modèle de Bennett parle de sensibilité aux différences culturelles plutôt que de compétences interculturelles. Dans les deux cas, la sensibilité aux différences culturelles et les compétences interculturelles sont centrales aux besoins d'une organisation qui œuvre dans les paramètres de la diversité au XXIème siècle. Dans un prisme, il est possible de comprendre la réalité sous-jacente aux comportements mono culturels et interculturels en termes de sensibilité, alors que dans l'autre, il est possible de mesurer ces mêmes comportements empiriquement tout en proposant les compétences à acquérir afin de surmonter les biais de chaque stade du continuum.

Ce modèle repose donc, comme mentionné précédemment, sur un continuum divisé en six stades dont chacun expose un degré d'ouverture de plus en plus important à la diversité culturelle. Les stades démontrent dans leur spécificité propre, un type de rapport à l'Autre et se traduisent par des attitudes et des comportements caractéristiques à chacun des stades. Chaque stade représente donc une façon différente de voir, de structurer le monde, et surtout, le rapport à l'Autre. Ainsi, lorsque l'individu gradue d'un stade de fermeture ou d'ouverture vers un stade qui le rapproche des différents états d'esprit interculturels, dans un prisme où la différence culturelle d'autrui lui apparaît sous un autre œil, les nouveaux paramètres que configurent cette nouvelle vision règlent plusieurs problèmes et biais inhérents aux stades précédents, mais génèrent également une nouvelle série d'obstacles qui orientent les comportements et les attitudes.

Conséquemment, pour réaliser une transition vers un stade plus interculturel, les individus doivent résoudre les problèmes inhérents au stade dans lequel ils se situent actuellement, et doivent également appréhender les défis et exigences d'une réalité culturelle qui s'accroit à vue d'œil. De façon générale, les trois premiers stades du continuum sont considérés comme étant attribués à des individus avec des mentalités mono culturelles, parfois décrites comme ethnocentriques, c'est-à-dire que l'individu

a de la difficulté à percevoir le réel à travers un prisme autre que celui de sa propre culture, filtrant les comportements à travers les codes de conduites de sa propre culture, qui se veulent universels, en plaçant sa culture et soi-même au centre du monde comme une vérité achevée. Ainsi, les croyances de l'individu et les comportements qu'ils considèrent comment étant « appropriés » et « convenus » ne sont pratiquement jamais remis en question, et l'individu ne reconnait pas le fait que ceux-ci émanent d'un processus culturel qui encre ces façons de faire et de penser en lui, de par la socialisation qu'il a vécu depuis son jeune âge. Les choses sont « comme ça » et pas autrement (Bennett, 1993).

Ceci étant, l'individu a donc de la difficulté à entrevoir des comportements qui diffèrent des siens, ou de ceux acceptables dans sa société, comme faisant partie d'une vision du monde certes empreinte d'altérité, mais qui peut tout de même comporter son lot de pratiques cohérentes qui lui donne tout son sens. Selon Hammond & al, l'ethnocentrisme se définit comme :

> Un syndrome universel d'attitudes et de comportements, se traduisant typiquement par du favoritisme dans son groupe d'appartenance. Des preuves empiriques suggèrent que la prédisposition à favoriser son groupe d'appartenance peut facilement être enclenchée par des distinctions qui seraient même arbitraires entre groupes, résultant en une tendance à coopérer à l'intérieur du groupe d'appartenance, même lorsque cela est désavantageux au plan individuel. (Hammond & al, 2006).

Il est donc possible d'affirmer que les individus se trouvant aux stades ethnocentriques perçoivent le monde de façon dichotomique, une partie représentant leur culture et les référents auxquels ils s'identifient, et l'autre partie se définissant comme « l'Autre », comprenant des systèmes de croyances et un ensemble de comportements qui peuvent être perçus comme « étrangers », et conséquemment exclus de ce que peut représenter le « nous » exclusif. Contrairement aux concepts préalablement décrits, les trois stades subséquents du continuum sont présentés comme ethno relatifs, c'est-à-dire que l'individu met sa propre culture en perspective, qu'il accepte que sa vision du monde, avec les attitudes, les comportements, les valeurs qui la constituent n'en soit que plusieurs parmi tant d'autres parfaitement viables et acceptables. Les individus se retrouvant à ces stades relativisent l'universalité de leurs propres manières de faire, et sont en mesure de reconnaitre la validité de celles différentes des leurs. Il devient donc possible, et souhaitable, d'observer une évolution de la pensée des individus d'une posture de fermeture vers une posture d'ouverture, et ce de façon graduelle en

élargissant leurs horizons et leur capacité d'interaction et de compréhension d'un individu issu d'une culture différente. Comme l'affirme Bennett (1986)[4], « La clé du développement de la sensibilité et des aptitudes nécessaires à la communication interculturelle réside d'abord dans la vision que chacun entretient face aux différences culturelles ». Il est utile de rappeler que le continuum est bidirectionnel, et qu'il est possible à l'occasion d'observer une régression chez certains individus de stades interculturels vers des stades mono culturels. On peut penser, par exemple, à un individu qui vit une situation négative ayant pour effet de créer des préjugés qui n'étaient pas présents auparavant.

De plus, il est également utile de rappeler que les stades de fermeture et d'ouverture à la diversité culturelle ne s'appliquent pas à une nationalité ou un groupe d'individus en particulier, mais que ces stades sont le plus souvent étudiés dans un contexte où les individus à l'étude proviennent d'une situation majoritaire et privilégiée dans leur propre société. Ainsi, dans le cas des données présentées dans ce mémoire, il s'agit essentiellement d'individus issus de la majorité canadienne française en contraste avec les individus issus des minorités visibles.

Bien que les cinq étapes du continuum aient brièvement été décrites ci-haut dans la présentation de l'IDI, nous considérons utile de les définir quelque peu plus en profondeur de façon plus théorique et en regard du modèle de Bennett.

2.2.1 Le déni de la différence culturelle

L'individu qui se situe à ce stade se trouve dans une posture de négation des autres cultures. Pour lui, il n'existe à proprement parler qu'une seule culture, celle à laquelle il appartient. Sa relation avec les autres cultures se limitent par des barrières psychologiques ou physiques qu'il érige face à celles-ci, pour éviter toutes interactions. Il est donc désintéressé par l'« Autre », et se conforte dans l'optique selon laquelle il est normal pour les individus « différents » de ne pas interagir, et de se cantonner à leur propre groupe d'appartenance. De façon concrète, cela pourrait se traduire par une attitude de désintéressement et de ségrégation envers une personne d'une culture différente dans le milieu de travail. L'individu n'éprouve pas de motivation à apprendre à connaitre l'« Autre », n'y voit pas l'intérêt, et trouve tout à fait convenable d'ériger des barrières. Il ne se sent pas non plus menacé par

[4] https://www.idrinstitute.org/wp-content/uploads/2018/02/becoming_ic_competent.pdf

l'« Autre », puisque à toute fin pratique, il ignore et nie son existence dans sa spécificité et ses différences. Pour lui, il existe une seule culture dominante, et il projette cette hégémonie culturelle même sur les sociétés voisines.

2.2.2 La défense face à la différence culturelle

À l'instar du stade du déni, le stade de défense s'inscrit également dans un rejet de la culture d'autrui, cette fois-ci en regard avec la culture d'appartenance de l'individu. Seule sa culture est valable et perçue comme le seul ensemble cohérent et holistique. À ce stade, l'individu n'est pas dans la négation de la culture de l'Autre, mais plutôt dans une posture présentant les autres cultures comme étant une menace à la sienne. Sa culture est considérée comme supérieure et la vision des autres cultures est parsemée de préjugés et de stéréotypes, basée sur des expériences (parfois aussi des idées reçues venues des médias, de l'internet, etc.) isolées ou anecdotiques qui reflèteraient l'ethos de tout un groupe. Inversement, il est possible qu'un individu provenant d'une culture « autre » assimile trop positivement l'expérience vécue dans sa culture d'accueil. Ce phénomène pourrait mener à une dépréciation de sa propre culture à ses yeux, perçue comme étant inférieure, et perpétuant les mêmes préjugés négatifs envers celle-ci que les individus qui la diabolisent. Ce dernier cas peut avoir des effets très dommageables, puisqu'il peut s'agir de justifier des discriminations réelles envers un groupe d'individus, puisque ces préjugés sont confirmés par quelqu'un « émanant » lui-même de la culture décriée. Dans les deux cas, l'attitude tenue est dommageable, puisqu'elle hiérarchise les cultures comme supérieures ou inférieures. Ce stade est considéré une évolution par rapport au stade du déni, puisque l'individu qui est au stade de la défense reconnait la différence entre sa culture et les autres cultures, et ce de façon assez marquée, tout en considérant celles-ci comme une menace à sa culture, contrairement au stade du déni.

2.2.3 La minimisation de la différence culturelle

En ce qui concerne le stade de minimisation, il s'agit du stade ethnocentriste le plus commun auprès de la plupart des individus, et du stade le plus commun de manière générale. L'individu situé à ce stade considère que sa culture porte en elle des principes universels, qu'il conçoit comme étant répandus et allant de soi pour tout le monde. Il généralise ces principes à l'ensemble des cultures sans égards aux différences, qui sont pour lui que superficielles. Ces différences, bien que perceptibles en

surface, sont banalisées par des affirmations telles « nous sommes tous humains, après tout » ou « tout le monde s'entend là-dessus ». Il y a un effet consensuel dans cette vision du monde, qui prête à croire qu'une uniformisation de la pensée s'est opérée, et que les individus ne diffèrent que sur de petits principes superficiels. En réfléchissant ainsi, l'individu relègue bien souvent les divergences de pensée à de vieilles mentalités archaïques, qu'il attribue à des systèmes de pensée désuets et voués à disparaitre, alors qu'elles sont bien souvent centrales dans la vision du monde d'individus d'autres cultures. S'opère donc une infériorisation des cultures basées sur cette banalisation, que l'individu qui minimalise les différences ne perçoit pas nécessairement, mais qui a évidemment un effet néfaste sur les individus d'autres cultures. Selon Bennett, un individu à ce stade pourrait par exemple penser que tous les peuples aimeraient vivre en démocratie, ou bien que pour chaque culture, Noël est devenu une fête universelle célébrée partout, et qui n'a plus forcément d'attache judéo-chrétienne.

2.2.4 L'acceptation de la différence culturelle

À l'instar du stade précédent, l'individu reconnait l'existence des différences culturelles, mais ne les amoindris pas pour autant. Il reconnait les spécificités des cultures et respecte le fait que les individus issus d'autres cultures puissent avoir des valeurs, comportements et attitudes qui diffèrent de ceux considérés comme étant la norme dans sa propre culture. Il est également conscient que sa culture en est une parmi d'autres, valable au même titre que les autres. Il est comme neutre face à cette différence. D'ailleurs, cette neutralité est une marque de respect, d'acceptation ou de tolérance envers la différence culturelle, mais elle n'est pas pour autant une appréciation tout azimut de celle-ci. L'individu qui se trouve à ce stade peut émettre une critique négative vis-à-vis une différence perçue. Cependant, et contrairement aux stades ethnocentriques, il ne cherche pas à démontrer la supériorité de sa culture. Bien à l'inverse, l'individu considère que la nature et la hiérarchie des valeurs sont dépendantes du contexte culturel, et cela exige de lui une certaine éthique (Perry, 1970). En bref, l'individu qui se situe à ce stade comprend bien les nuances des différences culturelles, ne les jugent point en terme de hiérarchie, mais n'a pas non plus un discours dont toute critique est absente. Comme l'affirme Tardy (1983), « [l]a compréhension n'exclut pas la contestation, davantage : elle en est la condition de possibilité. »

2.2.5 L'adaptation à la différence culturelle.

À ce stade, l'individu va plus loin que la simple réflexion intellectuelle sur les autres cultures. Il développe une forme d'intelligence émotionnelle qui lui permet de s'immerger dans la culture autre, suspendant temporairement les acquis de sa culture d'origine afin de baigner totalement dans ceux de sa culture d'accueil. Ainsi, il adopte les codes de conduites, comprends les valeurs et les appliquent dans ses actions auprès de membres du groupe culturel. Il voit le monde à travers les yeux d'autrui, est capable de reproduire adéquatement les comportements appropriés selon le contexte. En bref, il s'agit d'une immersion volontaire et d'un degré d'intelligence émotionnelle développé tout au long de fréquentations soutenues d'autres cultures qui permettent à l'individu au stade de l'adaptation de faire preuve d'empathie vis-à-vis son interlocuteur. C'est donc la création de vases communicants entre la culture d'origine et la culture d'adoption (que ce soit de manière permanente, ou temporaire) qui se fait de façon organique. En pratique, l'individu décode très bien une situation interculturelle, lui permettant de réagir de façon appropriée à cette dernière, avec tact et souplesse.

2.2.6 L'intégration de la différence culturelle.

C'est le stade ultime de l'ouverture à la différence culturelle. Il s'agit d'un stade qui est excessivement difficile à atteindre, et dont il a été fait mention précédemment dans le texte comme étant peu applicable à la réalité pratique en organisation. Cependant, pour l'intérêt de notre rapport, il est utile de présenter ce stade afin d'avoir une image complète de ce modèle important. D'abord, il faut mentionner que ce stade est strictement atteignable suite à une exposition prolongée avec la différence culturelle. C'est un stade qu'il possible de retrouver chez des individus ayant voyagés grandement à l'extérieur de leur culture d'origine, ou d'individus qui ont vécus longuement à l'étranger. On mentionne que cela est possible chez ce profil d'individu, mais pas nécessairement toujours le cas. Voyager excessivement ou vivre à l'extérieur de sa société d'origine n'est pas forcément gage d'atteinte de ce stade. Par exemple, il possible pour un individu d'émigrer dans une société dont les valeurs et les codes de conduites sont sensiblement similaires à sa société d'origine et très bien s'y porter. Cependant, cela ne garantit pas un résultat semblable dans une société où les valeurs et codes de conduites sont très différents de ceux de la société d'origine. Qu'à cela ne tienne, pour ceux se retrouvant dans une situation d'intégration, il y a potentiellement deux formes qui s'appliquent : une plutôt négative, et l'autre plutôt constructive. Dans la forme plus négative, l'individu se retrouve dans une situation de déracinement culturelle totale, dans laquelle il est incapable de s'identifier à aucune culture, incluant sa culture d'origine. Il devient marginal quant à sa culture d'origine ainsi qu'aux autres cultures, le situant dans un néant culturel inconfortable, susceptible de jugements négatifs de

part et d'autres. À l'inverse, la forme constructive permet à l'individu de naviguer aisément entre les réalités culturelles différentes, sans que cela n'impacte négativement son identité culturelle propre, et sans que cela ne fasse émerger des conflits intériorisés. L'individu se sent tout à fait à l'aise dans cette situation flottante et mouvante au gré des rencontres qu'il fait.

2.3 « The Intercultural Development Inventory (IDI) »

Maintenant que les bases du modèle théorique sur lequel sont basé l'IDI et le modèle de Bennett (DMIS) sont jetées, il est possible d'explorer l'outil en soi. D'abord, il est utile de mentionner que l'outil est hébergé sur une plateforme sur internet. Comme il a été précédemment mentionné, l'IDI est une évaluation interculturelle valide et fiable de la compétence interculturelle. Cette évaluation repose sur un questionnaire d'une cinquantaine de questions, et ressemble à toutes fins pratiques à un test psychométrique. Conséquemment, l'IDI a été développé à l'aide de protocoles psychométriques rigoureux avec plus de 5000 répondants provenant d'un large éventail de cultures. De plus, des procédures de contre-traduction ont été suivies pour traduire avec exactitude l'IDI dans plusieurs langues.

Il est possible de mesurer deux choses distinctement à travers l'IDI. Initialement, il est possible d'obtenir le score d'ouverture ou de fermeture à la diversité ethnoculturelle d'un seul individu, avec les métriques correspondantes. Ensuite, il est possible de regrouper plusieurs individus afin de créer un groupe, et obtenir tant les scores individuels que le score de groupe. Cette deuxième façon de faire permet de mesurer le degré d'ouverture ou de fermeture d'un échantillon d'individus pouvant représenter une organisation ou un ensemble d'organisation. Par exemple, dans l'étude qui servira pour l'analyse et qui sera détaillée ultérieurement, deux types de groupes ont été mesurés : d'abord, un groupe d'une cinquantaine d'individus provenant chacun d'une organisation différente se trouvant sur le territoire d'une MRC québécoise. Ainsi, il s'agissait de mesurer le degré d'ouverture d'un ensemble d'organisations, ayant comme objectif commun d'attirer des individus issus de l'immigration sur leur territoire pour pallier à la pénurie de main d'œuvre. Ainsi, le groupe ici n'est plus une organisation donnée, mais plutôt un ensemble d'organisation constituant un regroupement sur un objectif commun. Le résultat de l'IDI est donc un reflet d'une réalité territoriale de ce regroupement plutôt que celui d'une organisation donnée. Le second groupe était constitué de citoyens individuels de la MRC et un questionnaire spécifique et développé par l'auteur de ce

mémoire leur a été expédié par divers moyens de communications à un bassin d'individus le plus large possible (dans les limites territoriales de la MRC). Ce questionnaire a été créé à partir du cadre théorique du DMIS sur lequel repose le IDI, mais qui est malgré tout différent du IDI.

Une fois le questionnaire rempli par un nombre suffisant d'individus, l'outil a produit deux types de rapports qui sont restés à la disposition des individus menant l'enquête. Tel que mentionné auparavant, les rapports individuels permettent de voir les résultats de chacun des individus, alors que les rapports de groupe permettent de contextualiser le tout. Dans l'étude que nous présentons, le rapport de groupe a été privilégié. Bien que les rapports individuels pourraient identifier les individus dans un groupe ayant une mentalité plus mono culturelle, et donc passible de tirer leurs collègues vers le bas, ou, à l'inverse, les individus ayant une mentalité plutôt pluriculturelle et susceptible de tirer leurs collègues vers le haut, cette pratique est jugée comme contraire à l'éthique. Toute divulgation des résultats individuels doit être faite en tête à tête avec la personne concernée, et personne d'autre. D'ailleurs, pour pouvoir utiliser l'IDI, il doit y avoir parmi les chercheurs au moins un administrateur qualifié ayant suivi les formations offertes par la firme aux États-Unis, lui permettant d'intervenir auprès des individus et dévoiler les résultats au besoin. L'intervention est donc importante et dans ce contexte, puisqu'il faut contextualiser les résultats afin de ne pas affecter psychologiquement l'individu qui reçoit un résultat auquel il ne s'attendait pas. C'est pour cette raison que pendant la conduite de l'étude, seuls les résultats de groupe ne permettant pas d'identifier les répondants ont été utilisés. Il faut donc que les chercheurs maintiennent un sens de l'éthique élevé lors de l'utilisation de cet outil.

Le format des résultats que l'on obtient avec l'outil de l'IDI sera maintenant exploré et pour des fins de critiques constructives, il est utile de comprendre les extrants obtenus.

Il est à noter que lorsque les répondants visés se sont soumis à l'IDI, la plateforme a produit un rapport générique avec des indicateurs qui serviront à l'analyse. Nous analyserons les parties de ce rapport. D'abord, nous obtenons une brève description du rapport de groupe ainsi que de la manière de l'interpréter. L'ensemble des parties seront ici reproduites en leur intégralité pour ensuite être commentées. Notons que le rapport est produit exclusivement en anglais et qu'il a ici été professionnellement traduit en français pour les besoins de ce mémoire.

2.3.1 Extrant 1 : Le rapport de profil de groupe

Le rapport de profil de groupe (entreprises participantes) fournit des renseignements essentiels concernant les orientations envers les différences et les similitudes culturelles présentes dans un groupe donné de trois personnes ou plus. Ces groupes de travail peuvent comprendre, par exemple, des équipes de travail, des départements, des divisions, des aires fonctionnelles, des sièges et des filiales, une organisation en entier ou un regroupement d'organisations. Le profil de groupe IDI aide à avoir une meilleure compréhension de la manière dont un groupe utilise les différences et les similitudes culturelles et y réagit.

Le profil de groupe IDI identifie la manière dont un groupe expérimente collectivement les différences culturelles. Lors de l'analyse des résultats d'un profil IDI, un groupe pourrait réfléchir à des situations passées dans lesquelles il a tenté de comprendre les différences et les similitudes culturelles. Le recadrage de sa compréhension des événements passés de cette manière peut aider à formuler des hypothèses qui ont pu guider certaines actions dans ces situations.

Dans les précédents deux paragraphes sont exposés ce dont il est réellement question. Le profil de groupe, comme indiqué, nous permet d'identifier la manière dont un groupe expérimente collectivement les différences culturelles. Ainsi, c'est de cette façon qu'il faut percevoir toute analyse en regard de nos groupes de répondants. Les situations confrontant les individus aux différences et similitudes culturelles peuvent être vécues individuellement mais l'on examine un potentiel vécu commun. L'effet de groupe peut en effet influencer certains à se rallier au groupe lors de l'apparition d'opinions divergentes sur les façons de gérer une situation interculturelle, et les influencer dans un sens comme dans l'autre. Il est donc important, dans un contexte organisationnel, de prendre en compte cet effet de groupe afin de bien cerner le positionnement d'une organisation quant à l'ouverture et la fermeture à la diversité ethnoculturelle. Il est également aisé de penser que les dynamiques de pouvoir peuvent influencer le comportement organisationnel si des individus ayant une importance hiérarchique (par exemple, un(e) PDG ou un(e) VP aux RH) tendent plus vers l'ouverture ou la fermeture. Il devient ainsi important de travailler collectivement avec le groupe afin de le faire progresser sur le continuum.

2.3.2 Extrant 2 : Comment interpréter le profil IDI

Le profil de groupe IDI comporte des renseignements sur la manière dont un groupe utilise et réagit aux différences et aux similitudes culturelles. En plus des résumés démographiques et statistiques du groupe, le profil d'IDI présente les renseignements suivants :

• Orientation perçue (OP) : L'orientation perçue (OP) d'un groupe reflète l'endroit où le groupe pense se situer sur le continuum de développement interculturel. L'orientation perçue peut être le déni, la polarisation (défense/renversement), la minimisation, l'acceptation ou l'adaptation.

Ici, nous obtenons le premier indicateur qui nous servira dans le cadre de notre analyse du groupe. Il s'agit donc de l'orientation perçue, indiquant la façon dont le groupe se perçoit sur le continuum fermeture/ouverture à la diversité ethnoculturelle. Il est important d'insister sur la notion de perception, puisque ce résultat nous permet de chiffrer l'image qu'a le groupe de lui-même sur la question de la diversité ethnoculturelle. Il est également utile de rappeler que les stades de fermeture et d'ouverture sont ceux qui ont été définis plus tôt dans le texte, et qui correspondent au continuum présenté à la Figure 3.

• Orientation développementale (OD) : L'orientation développementale (OD) indique l'orientation primaire du groupe envers les différences et similitudes culturelles le long du continuum, comme évaluée par l'IDI. L'OD est la perspective la plus susceptible d'être utilisée par le groupe en situation où les différences et les similitudes culturelles doivent être rapprochées. L'orientation développementale peut être le déni, la polarisation (défense/renversement), la minimisation, l'acceptation ou l'adaptation.

Cet indicateur, plutôt que de nous donner la *perception* du groupe envers lui-même, il permet de chiffrer le résultat *réel* du groupe quant à sa fermeture/ouverture à la diversité ethnoculturelle, tel qu'évalué par les paramètres psychométriques de l'IDI. Ainsi, ce résultat reflète mieux comment le groupe réagirait à une situation interculturelle si elle devait se présenter dans le cadre de ses activités quotidiennes de gestion de la diversité.

• Écart d'orientation (EO) : L'écart d'orientation (EO) est la différence dans le continuum entre l'orientation perçue et l'orientation développementale. Un score d'écart de sept points ou plus indique une différence significative entre l'orientation perçue et l'orientation développementale. Plus l'écart est grand, plus il y a de chances que le groupe soit « surpris » par la divergence entre leurs scores d'orientation perçue et d'orientation développementale. Un score d'orientation perçue de sept points ou plus que le score d'orientation développementale indique une surestimation de la compétence interculturelle du groupe. Un score d'orientation développementale de sept points ou plus que le score d'orientation perçue indique une sous-estimation de la compétence interculturelle du groupe.

Cet indicateur, qui est en réalité la différence entre les deux indicateurs présentés au préalable, est le plus important pour l'analyse. Il nous permet de déterminer si l'écart entre la perception qu'a le groupe de lui-même et le résultat réel mesuré par l'IDI est statistiquement significatif. Comme indiqué, si l'écart est supérieur à sept points, celui-ci est significatif. Cela indique que le groupe surestime ses compétences interculturelles et est donc passible d'être négativement surpris par son résultat. Un accompagnement est donc requis pour ne pas que les résultats aient un impact négatif sur le moral du groupe. Les chercheurs ainsi que l'administrateur qualifié doivent être très bien préparés pour faire face aux questions, aux objections ainsi qu'aux sensibilités des individus qui pourraient être déçus. Il est important de rapidement de transformer le choc des résultats, s'il y a lieu, en opportunité pour apprendre et grandir en tant qu'organisation. Ainsi, les recommandations et le plan d'action proposés doivent suivre rapidement suite à la divulgation des résultats de groupe.

• Orientations traînantes (OT) : Les orientations traînantes sont les orientations qui sont en retrait de l'orientation développementale (OD) du groupe sur le continuum interculturel qui ne sont pas résolues. Lorsqu'une orientation précédente n'est pas résolue, cette perspective « traînante » peut être utilisée pour comprendre les différences culturelles dans des moments précis sur certains sujets ou dans certaines situations. Lorsqu'elles surviennent, les orientations traînantes tendent à éloigner les gens de leur orientation développementale pour faire face aux différences et aux similitudes culturelles. L'IDI identifie le niveau de résolution que les groupes ont atteint par rapport aux orientations traînantes possibles.

En d'autres mots, lorsqu'un individu ou un groupe atteint un certain stade sur le continuum, il arrive quelques fois qu'ils gardent des traits des stades précédents sans que ceux-ci soient conséquents avec

son stade actuel. C'est ce que l'IDI nomme les orientations traînantes, des bribes de la mentalité précédente qui n'ont pas évoluées en même temps que la mentalité globale. Ainsi, l'IDI accepte qu'un individu ou qu'un groupe d'individu puissent avoir des contradictions au sein d'eux-mêmes, et que l'atteinte d'un stade quelconque ne signifie pas nécessairement s'être complétement débarrassé des comportements du stade précédent à 100%. Il faut donc que le plan d'action prenne en compte les éléments traînants afin de s'assurer qu'une progression complète soit opérée.

• Orientations de direction (LO) : Les orientations de direction sont les orientations qui font face à l'orientation développementale (OD). Une orientation de direction est l'étape suivante à prendre dans le développement de la compétence interculturelle. Par exemple, si l'orientation développementale d'un groupe est la minimisation, les orientations de direction seraient donc l'acceptation et l'adaptation.

À l'instar de l'orientation traînante, l'orientation de direction représente la prochaine étape du développement des compétences interculturelles. Elle représente le prochain stade à atteindre sur le continuum. Une fois de plus, un plan d'action proposé par les accompagnateurs du groupe doit être mis en place afin de permettre à ce dernier de progresser vers ce stade.

• Désengagement culturel (DC) : Le score de désengagement culturel indique à quel point le groupe se sent connecté ou déconnecté par rapport à sa propre communauté culturelle comme définie par chaque individu dans le groupe. Le désengagement culturel n'est pas une dimension de la compétence interculturelle le long du continuum. C'est plutôt une dimension distincte de la manière dont les gens se sentent déconnectés ou détachés par rapport à leur propre groupe culturel.

Cet indicateur est important puisqu'il permet de comprendre à quel point les membres du groupe sont ancrés dans leur culture d'appartenance. Ainsi, par exemple, il est possible de penser à un individu issu d'une culture X et qui vit maintenant dans un environnement dominé par une culture Y. Il devient intéressant de savoir à quel point le sentiment d'appartenance de cet individu (ou un groupe d'individus) demeure fort ou devient faible par rapport à sa culture d'origine. Il est également possible de penser à individu qui a substantiellement voyagé, a énormément appris d'autres cultures, et se sent moins ancré dans sa culture d'appartenance puisqu'il a potentiellement découvert des éléments qui lui conviennent mieux issus d'autres cultures.

Essentiellement, ce sont les indicateurs que nous propose l'IDI pour produire des analyses sur les organisations ou les regroupements d'organisations. Bien que les chercheurs qui ont menés à bien la construction de cet outil affirment, comme il a été présenté dans les pages précédentes de ce chapitre, que cet outil possède les qualités nécessaires pour opérer une analyse psychométrique probante de l'ouverture et la fermeture à la diversité des répondants, il n'en demeure pas moins essentiel d'opérer une analyse critique issue de la littérature sur les qualités et limites de cet instrument.

Paige et al. (2003) s'adonnent à un examen critique du IDI dans une étude ayant comme objectifs d'évaluer les propriétés psychométriques de l'IDI (la désirabilité sociale, la validité et la cohérence interne de l'outil au niveau statistique). Ils ont également mis sur pied une échelle empirique de l'IDI permettant aux chercheurs travaillant sur le développement interculturel d'avoir une façon plus parcimonieuse d'examiner les relations statistiques de l'interculturalité que celle proposée par Bennett et Hammer, se reposant sur 6 stades. Les auteurs affirment donc que le modèle théorique présenté par Bennett, le DMIS, et qui représente le cadre théorique sous-jacent au IDI, est en soi une avancée théorique importante dans la conceptualisation du développement interculturel et de la sensibilité interculturelle en terme de la phénoménologie affective, cognitive et comportementale d'un individu en réponse aux différences culturelles. Conséquemment, Paige et al. (2003) approchent cette revue critique en se demandant à quel point le IDI mesure la sensibilité interculturel de manière adéquate et, comme dans le cas de plusieurs outils examinés dans la revue de littérature, si cet outil est susceptible d'être compromis ou biaisé par les effets de la désirabilité sociale et/ou par une cohérence interne trop peu robuste.

Plus encore, il y a lieu de se questionner quant à la fidélité du construit méthodologique vis-à-vis le cadre théorique établi par le DMIS. Nous nous attardons donc à une revue de la méthodologie utilisée pour construction de l'IDI. Pour ce faire, Hammer & Bennett (1998) ont d'abord développé une entrevue qualitative pour déterminer la façon avec laquelle les répondants perçoivent leurs expériences avec la différence culturelle. Cette entrevue consistait de six questions menant à des discussions autour des six stades présentés dans le DMIS. Quarante individus issus de divers groupes culturels et accumulant des expériences différentes face à la diversité ont été interviewés. À partir de ces discussions, 350 affirmations ont été colligés en lien avec la sensibilité interculturelle. À partir de ces dernières, 200 ont été revues par quatre examinateurs indépendants (avec un coefficient alpha

de Cronbach de 0,66) avec en tête les six stades de sensibilité présentés dans le DMIS.

Ces affirmations ont par la suite été revues par sept experts ayant une connaissance acceptable du DMIS. Avec un critère d'acceptabilité de 0,60, la liste initiale de facteurs a été réduite à 145. Afin de valider l'instrument, un pilote a été administré à 226 répondants, suivi d'une analyse factorielle pour valider la solidité pour la version ultime de l'outil. Les coefficients alpha de Cronbach ont démontrés des résultats à au moins 0,80 pour l'ensemble des facteurs. Hammer & Bennett (1998) ont ensuite entrepris un test de validité du construit en corrélant les facteurs de l'IDI avec les facteurs de la *Worldmindedness Scale* (Sampson & Smith, 1957) et ceux de l'*Intercultural Anxiety Scale* (Stephan & Stephan, 1985; Hammer & Bennett, 1998). Cette analyse a permis de démontrer une corrélation plus importante avec les résultats du *Worldmindedness Scale* que ceux de l'*Intercultural Anxiety Scale*, tel que prévu par l'approche théorique. Ainsi, ces analyses des auteurs produisent les preuves nécessaires pour que ceux-ci affirment que l'IDI mesure bel et bien ce qu'il entend mesurer.

En ce qui attrait à l'analyse produite par Paige et al. (2003), ceux-ci ont tentés de reproduire une étude permettant de confirmer ou d'infirmer les résultats obtenus dans l'étude initiale pour la construction de l'IDI. Pour ce faire, les principes directeurs suivants ont été appliqués :

1. Obtenir un échantillon assez conséquent pour assurer une variation suffisante sur l'échelle de la sensibilité interculturelle.

2. Assurer que l'échantillon prend en compte la variabilité d'une série de caractéristiques personnelles desquelles il est attendu d'être corrélées avec la sensibilité interculturelle, telles que des expériences de travail à l'international, la connaissance de langues étrangères, etc.

3. S'assurer que l'échantillon prend en compte le fait que certains répondants peuvent avoir participé à des formations interculturelles.

Ainsi, 353 sujets ont été recrutés pour cette étude, principalement des étudiants de niveau secondaire et universitaire, dont certains participants à des cours de langues étrangères (autre que l'anglais puisque l'étude se déroule aux États-Unis) et des cours portant sur les relations interculturelles.

Ensuite, trois outils ont été administrés aux répondants pour permettre une analyse comparative, soit évidemment l'IDI, un questionnaire démographique développé par les auteurs portant sur les expériences interculturelles des répondants et leur motivation d'étudier une langue étrangère ainsi que la *Marlowe-Crown Social Desirability Scale* (Strahan & Gerbasi, 1972). Cependant, seulement les étudiants de niveau universitaire ont complété le dernier outil mentionné.

Les résultats en termes de coefficient alpha de Cronbach pour l'étude de Paige et al. sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 2.2 Alpha de Cronbach pour les 6 stades de l'IDI

Table 1
Cronbach's α for the 6 IDI stages

Denial	Defense	Minimization	Acceptance	Cognitive Adaptation	Behavioral Adaptation
α	α	α	α	α	α
0.8749	0.9096	0.8332	0.7711	0.8715	0.7437

Il est donc possible de constater que les chercheurs, en reproduisant l'IDI, sont également en mesure de confirmer une cohérence interne et une fiabilité pour les six stades que présente le continuum. En effet, bien que les auteurs aient établis le seuil minimal de robustesse à un coefficient alpha de Cronbach à 0,80, ceux-ci mentionnent que les deux items qui sont sous ce seuil sont malgré tout acceptables puisqu'ils sont assez proches du 0,80. De plus, nous avons établis que la convention à cet égard est généralement établie autour de 0,70 comme seuil minimal. De plus, une analyse factorielle a été effectuée, démontrant que le nombre de facteurs choisis est consistant avec l'approche théorique et que le modèle, de façon globale, est robuste et mesure efficacement. Il a été mentionné plus tôt qu'un test sur la désirabilité sociale a été administré. Les résultats de ce test indiquent presqu'aucune corrélation entre les réponses des répondant à l'IDI, et la désirabilité sociale, indiquant que les questions de l'IDI ne sont pas sujettes à inciter une influence de la désirabilité sociale sur les répondants.

Les résultats de ces analyses amènent les auteurs à affirmer que la structure de l'IDI démontre que cette approximation est raisonnable et fiable ainsi que le modèle théorique sur laquelle elle est basée, soit le DMIS. En effet, les résultats des tests de fiabilité et de cohérence interne, ainsi que de l'analyse factorielle sont similaires à ceux obtenus dans les études de validation de l'outil menées par Hammer & Bennett. Cela permet donc à Paige et al. (2003) d'affirmer que, malgré que l'IDI ne soit pas un

outil parfait, il n'en demeure pas moins que c'est un outil satisfaisant pour entreprendre l'analyse de résultats diagnostics sur le niveau de sensibilité interculturelle des répondants, particulièrement pour des fins de formation.

Plus encore, la firme qui possède les droits d'administration de l'IDI au niveau pratique (et donc celle qui a été sollicitée dans l'étude par l'auteur de ce mémoire et les autres chercheurs) a demandé une revue indépendante de la part de la firme privée ACS Ventures 5, afin que celle-ci documente l'état des preuves de validité de l'outil. Dans cette revue entreprise en 2016, la firme ACS répertorie l'ensemble des études qui ont été entreprises sur l'IDI, suites aux études initiales (Bennett, 1986 ; Bennett, 1993 ; Bennett, 2009 ; Matsumoto, 2013 ; Hammer et al, 2003 ; Hammer, 2005 ; Hammer, 2011 ; Kruse et al, 2014 ; Paige et al, 2003). Force est de constater que la majorité des études qui ont été entreprises sur cet outil, l'ont été par Bennett et Hammer eux-mêmes, avec seulement trois études ayant été produites par d'autres chercheurs. Il est utile de se questionner, sans bien sûr remettre en question les intentions et l'éthique de la démarche, le nombre peu élevé d'études de validation qui ont été produites. Bien sûr, l'utilisation de l'outil est payante, et bien que ce ne soit pas une pratique peu courante dans le milieu psychométrique, il est utile de néanmoins soulever la question pécuniaire dans ce contexte, sans poser de jugements. Bien que l'analyse de la firme ACS Ventures soit indépendante, cette dernière demeure néanmoins cliente de la firme possédant l'IDI. Enfin, cette revue indépendante conclut que l'IDI a subi suffisamment d'études pour démontrer sa solidité en tant qu'outil permettant la mesure de la sensibilité interculturelle et de l'ouverture à la diversité.

Finalement, en l'absence d'études plus étayées sur les possibles faiblesses de l'IDI, et en l'absence de suffisamment d'études critiques complétées par des auteurs autres que Bennett et Hammer, il est utile de se questionner sur la réelle solidité de cet outil. Malgré tout, les trois études menées par des auteurs autres que Bennett et Hammer (Paige et al, 2003 ; Matsumoto, 2013 ; Kruse et al, 2014) abondent toutes dans le même sens, à savoir que l'IDI est un outil acceptable pour mesurer la sensibilité interculturelle. Pour surmonter ces limites, plus d'études devront être menées par des chercheurs autres que Bennett et Hammer afin de continuer de solidifier la fiabilité de cet outil, et de distancer les doutes quant aux possibles biais.

[5] https://idiinventory.com/wp-content/uploads/2017/12/2016-IDI-Validation-ACS-Independent-Review-Phase-3.pdf

Nous poursuivons donc ce chapitre avec le cadre méthodologique utilisé lors de la recherche sur la gestion de la diversité au sein de des organisations qui nous préoccupent, soit l'ensemble des parties prenantes impliquées dans l'étude pour le compte de la MRC. Nous allons débuter ce chapitre en examinant l'utilisation de l'IDI et du questionnaire développé parallèlement, ces deux outils qui forment le corps de l'étude menée auprès de la MRC. Il est important de préciser, à ce stade-ci, que cette étude a été menée conjointement par l'auteur de ce mémoire en compagnie d'un collègue étudiant de HEC Montréal, sous la supervision du Professeur Sébastien Arcand, et que la méthodologie ainsi que l'analyse des résultats en découlant ont été effectués conjointement par ces mêmes parties prenantes.

2.4 Sondage auprès de la population

Pour cette étude, la Société de Développement Économique (SDE) de la MRC a demandé à ce que deux mesures soient menées de façon simultanée. Dans un premier temps, un questionnaire auprès de la population dont l'objectif est de mesurer l'ouverture de la population générale de la MRC à la diversité culturelle a été administré. La collecte de données auprès de la population s'est déroulée du 8 novembre 2017 au 13 décembre 2017. 565 personnes ont répondu et terminés le sondage sur une population de 22 299 habitants, soit un échantillon final de 3.57% de la population de la MRC. La stratégie de passation a été déléguée à la SDE. Il est important de noter qu'il est impossible de savoir avec certitude combien de personnes ont été jointes par ces stratégies de collecte. La diffusion a été effectuée à travers les canaux suivants :

- Communiqué de presse
- Journaux locaux dans les municipalités faisant parties de la MRC
- Page *Facebook* de chaque municipalité
- Stratégie de diffusion *Facebook* à partir de la page de la SDE
- Portail-parents de la CSHC
- Portail du Centre d'études collégiales de la région
- Diffusion du communiqué à la Corporation de Développement Communautaire (CDC) auprès de douze organismes communautaires

De plus, des incitatifs ont été tirés en guise de prix de participation :

- Forfait d'hiver familial (valeur de 80 $)
- Forfait « aux étoiles » (valeur de 63 $)
- Forfait repas dans un restaurant local (valeur de 50 $)
- Forfait repas dans un restaurant local (valeur de 50 $)

Les chercheurs, conjointement avec la SDE et son groupe tactique, ont statué sur l'utilisation d'un outil de collecte exploratoire. Plus précisément, l'intégralité du sondage administré a été élaborée lors de plusieurs échanges et lors d'une rencontre de travail formelle regroupant les chercheurs et les membres du comité de coordination de la SDE. Le sondage administré compte trente-deux questions à choix multiples administrées aléatoirement pour chaque répondant.

Les chercheurs ont pour leur part piloté la compilation des données recueillis par l'entremise de Qualtrics, un logiciel spécialisé dans l'administration d'enquête. Le processus s'est déroulé selon les règles les plus strictes en matière d'éthique, notamment en ce qui a trait à la confidentialité des informations fournies. Le sondage était anonyme. Un lien universel a été utilisé pour l'ensemble des répondants. Il est utile de rappeler que, malgré l'aspect exploratoire du questionnaire administré parallèlement à l'IDI, il existe des antécédents dans la littérature pour l'utilisation de ce type de questionnaire, spécifiquement dans l'étude critique sur l'IDI menée par Paige et al. (2003) qui a été présentée dans le chapitre précédent. Donc, bien qu'exploratoire, cette façon de faire existe dans la littérature.

En d'autres mots, l'objectif de cette démarche de cueillette de données était d'obtenir un portrait de l'ouverture de la population de la MRC face à la diversité culturelle. Étant donné certaines contraintes budgétaires qui ne permettaient pas de solliciter les services de la firme qui administre l'IDI comme pour les entreprises, il a été décidé de développer un questionnaire afin de sonder l'ouverture à la diversité culturelle de la population. Une échelle expérimentale non validée a été utilisée pour ne pas inscrire cette mesure dans un contexte de recherche de validité sur le plan statistique. Les constats qui découlent de ses résultats sont le fruit des efforts d'analyse des chercheurs. Les questions Q2.13, Q2.14, Q2.21 et Q.2.25 sont des questions dites inversées, ce qui fait que les résultats le sont également.

2.4.1 **Les questions contextuelles**

Les questions contextuelles sont Q2.2 et Q2.3. Les résultats de cette section exposent une perception sommaire que les répondants ont du marché de l'emploi de leur région. Les résultats indiquent que, selon la perception des répondants, il n'est pas difficile de trouver un emploi, mais que les employeurs ont de la difficulté à combler les postes vacants.

Figure 2.2 Question 2.2

Q2.2 - Il est difficile de trouver un emploi dans ma MRC.

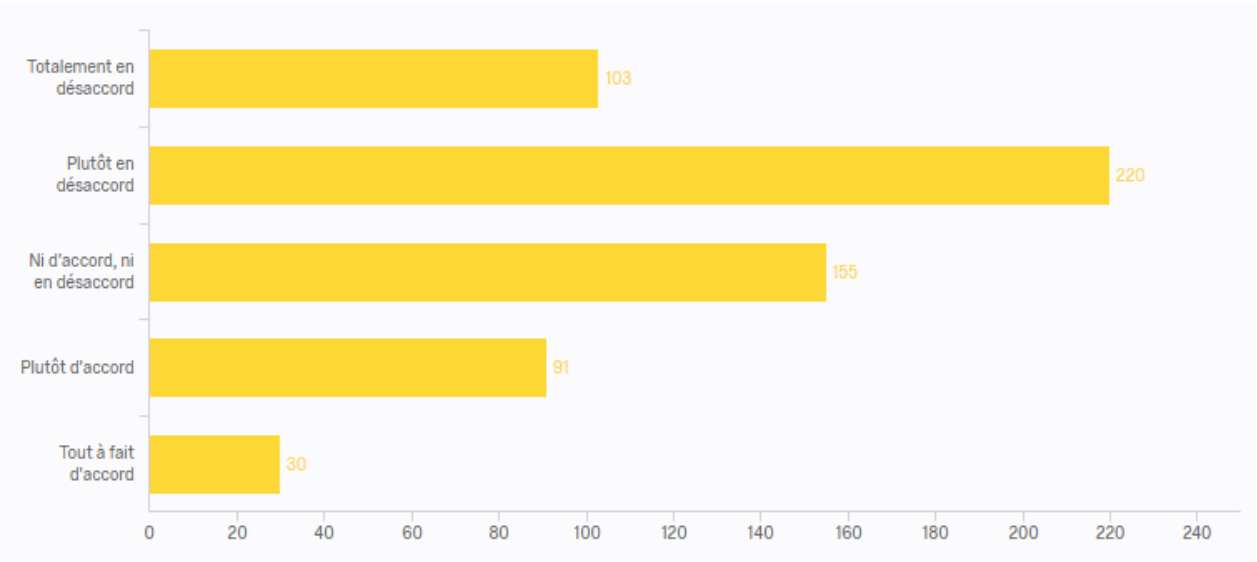
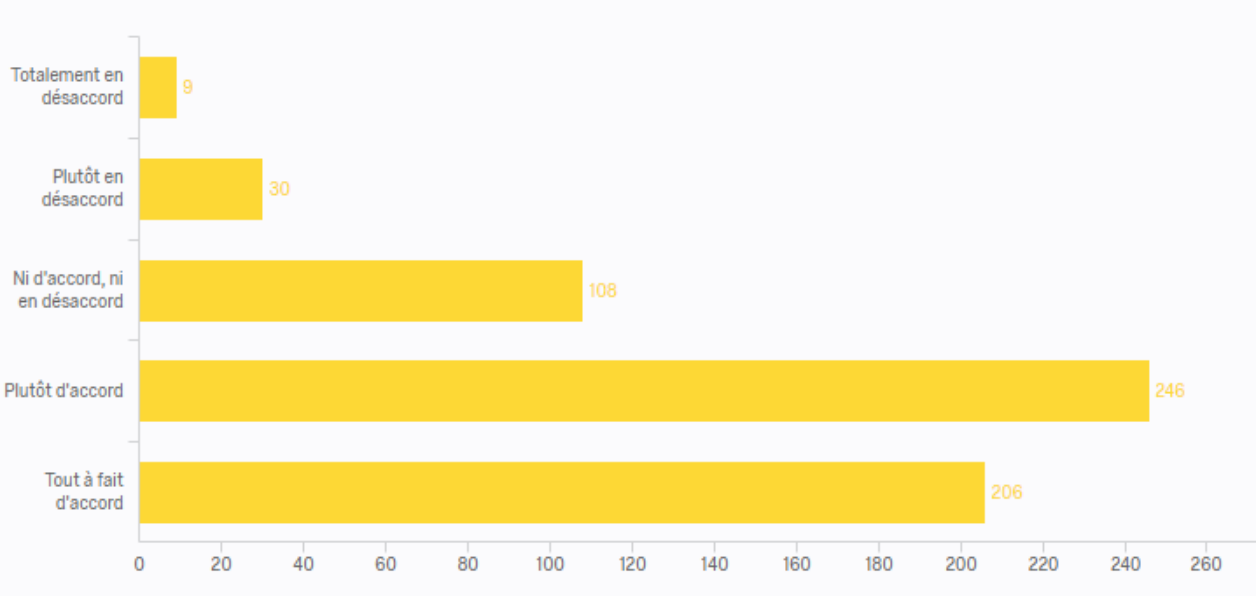


Figure 2.3 Question 2.3

Q2.3 - Il est difficile pour les employeurs de ma MRC de combler leurs postes vacants.



Chapitre III : La présentation des résultats de l'étude et des implications

Dans cette section, nous présentons les résultats de l'étude dont nous avons étayés la méthodologie dans le chapitre précédent

3.1 Étude sur l'ouverture à la diversité culturelle au sein d'une MRC québécoise

En raison d'une pénurie de main-d'œuvre importante dans la MRC, les entreprises éprouvent une difficulté importante à attirer et retenir du personnel. Dans cette optique, la société de développement économique de la MRC (SDE) a souhaité obtenir un diagnostic sur le degré d'ouverture de la population et des entreprises / organisations localisées sur son territoire quant à la diversité culturelle. Cette étude avait pour objectif de valider les conditions de succès de la mise en œuvre d'un plan d'attraction et d'intégration de personnes issues de différentes cultures sur le territoire de la MRC.

Arrimé aux orientations du plan stratégique de 2016-2021 du Ministère de l'Immigration, de la diversité et de l'inclusion (MIDI), notamment en ce qui a trait à valoriser la diversité ethnoculturelle

pour un Québec inclusif (Rapport annuel de gestion du MIDI 2016-2017), la SDE a entrepris de travailler sur des solutions concrètes afin d'assurer la vitalité de la MRC à court, moyen et long terme, autant en matière de survivance démographique que de développement économique. Selon les résultats préliminaires d'une étude portant sur l'attraction et la rétention de la main d'œuvre immigrante en région[6], les entreprises localisées éloignées des grands centres urbains mentionnent l'intérêt et l'importance de mettre l'emphase sur des processus d'attraction et de rétention visant les personnes immigrantes. La SDE travaille actuellement en ce sens avec un programme particulier, initié en février 2016.

C'est suite à la proposition soumise par la SDE pour le programme «Mobilisation-Diversité» du Ministère de l'Immigration, de la diversité et de l'inclusion (MIDI), et dans le cadre du programme développé, que la SDE a sollicité l'expertise des chercheurs (incluant l'auteur de ce mémoire) sur la question du degré d'ouverture de la population et des entreprises / organisations couvert par son territoire quant à la diversité culturelle (en référence au diagnostic énoncé précédemment).

L'objet de cette collaboration fut d'accompagner la SDE dans la collecte d'un échantillon auprès de la population locale et de certaines entreprises / organisations. La firme a pu préciser les indicateurs d'ouverture à la diversité culturelle représentatifs de la réalité de la MRC en utilisant *The Intercultural Development Continuum* de Milton Bennett comme modèle intégrateur. L'objectif principal est de permettre à la SDE d'avoir accès à l'information nécessaire pour lui permettre d'entreprendre les efforts redéfinis ou précisés à mettre en œuvre.

Sommairement, pour les besoins de cette étude, un sondage (dont la méthodologie a été étayé dans le chapitre précédent) a été administré auprès de la population de la MRC (565 répondants) et l'IDI a été administré auprès d'entreprises et organisations (cinquante répondants dans l'ensemble des entreprises / organisations volontaires) afin d'évaluer le degré d'ouverture de cet échantillon. Une fois cette collecte complétée, deux groupes de discussion ont été organisés afin de bonifier les données cueillies. Les constats et les recommandations obtenus par les chercheurs résultent donc de la collecte de données obtenues grâce à l'outil *Intercultural Development Inventory©*, au sondage destiné à la population et enrichi des données provenant des groupes de discussion, et de l'analyse de ces données par les chercheurs.

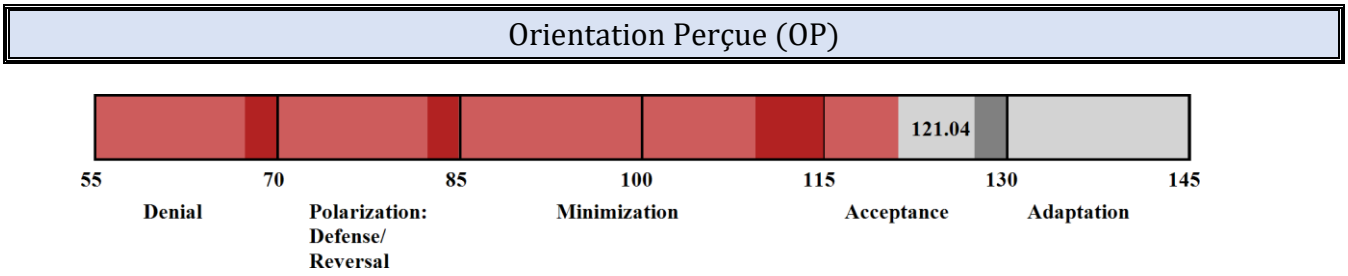
[6] Arcand & al. (2019)

L'analyse est effectuée à partir des résultats collectés par les chercheurs, entre septembre 2017 et janvier 2018. Les perceptions de la population possèdent un niveau de confiance de 95% avec une marge d'erreur de 3.41% (basé sur un écart-type de 0.92 et une moyenne de 5.48). Cela signifie que si 50 % de l'échantillon donne une certaine réponse, il est sûr qu'entre 46,59 % et 53,41 % de la population donnerait la même réponse 95 fois sur 100. La nature de cette enquête est exploratoire. Toutefois, les résultats présentés permettent de mieux comprendre les enjeux et défis de l'attraction, de l'intégration et de la rétention de la main-d'œuvre issue de l'immigration au sein de de la MRC, et ce à travers la mesure du degré d'ouverture de la population visée par l'étude quant à la diversité culturelle. L'utilisation du modèle IDI ainsi que de l'ensemble du processus de collecte de données dans le contexte de la MRC, dans le cadre québécois, est novatrice, et l'approche préconisée, celle du diagnostic de la population et des entreprises / organisations quant au degré d'ouverture face à la diversité culturelle, est le fruit d'un travail de plusieurs mois de la part des chercheurs en collaboration avec les parties prenantes de la SDE. Pour ce qui du IDI, comme mentionné précédemment, l'approche est développée par une firme privée américaine qui administre l'outil, qui a testé et vérifié la validité statistique de leur questionnaire.

3.1.1 Résultats – Profil IDI des entreprises de la MRC

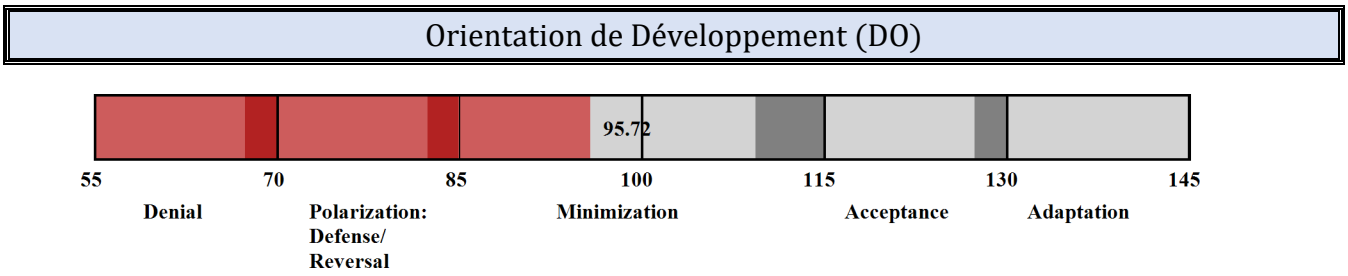
Cette section est une adaptation synthèse du rapport produit par le IDI suite à l'administration de ce questionnaire auprès de cinquante répondants représentants des entreprises / organisations qui se sont portées volontaires pour participer à l'étude. Les résultats proviennent du rapport obtenu suite à l'administration du *The Intercultural Development Inventory* (IDI). Plus précisément, cette section présente les résultats obtenus au sondage destiné aux entreprises, selon la grille d'interprétation de l'outil de mesure utilisé, soit le questionnaire IDI.

Figure 2.4 Orientation Perçue



Le score d'orientation perçu du groupe indique que le groupe évalue sa propre capacité à comprendre et à s'adapter aux différences culturelles dans l'acceptation, reflétant une orientation qui reconnaît et apprécie les différences culturelles dans ses propres valeurs, perceptions et comportements et dans ceux des autres. Ici, le groupe affiche un score de 121.04, comme il est possible de voir sur le graphique ci-haut.

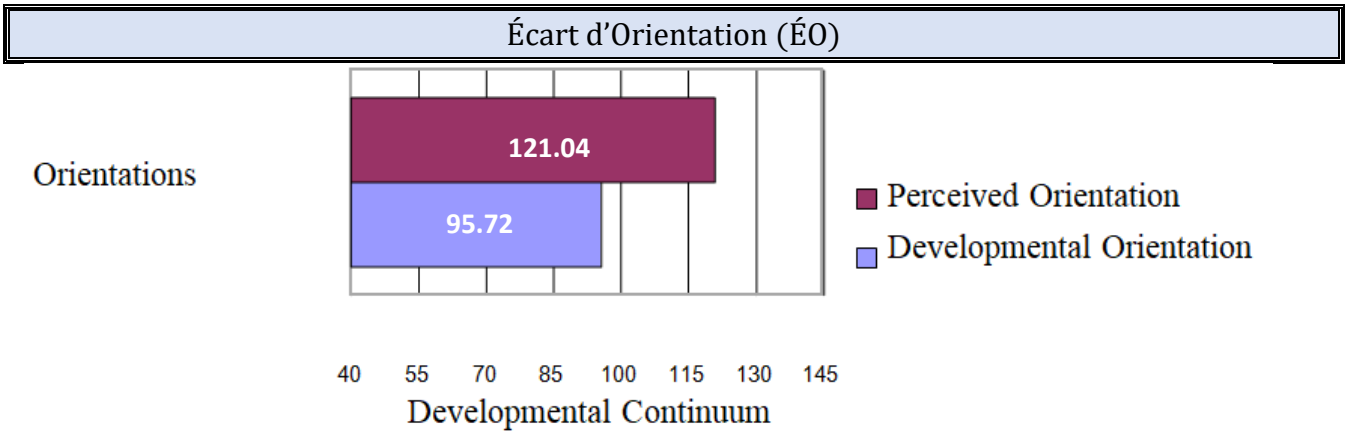
Figure 2.5 Orientation de développement



›

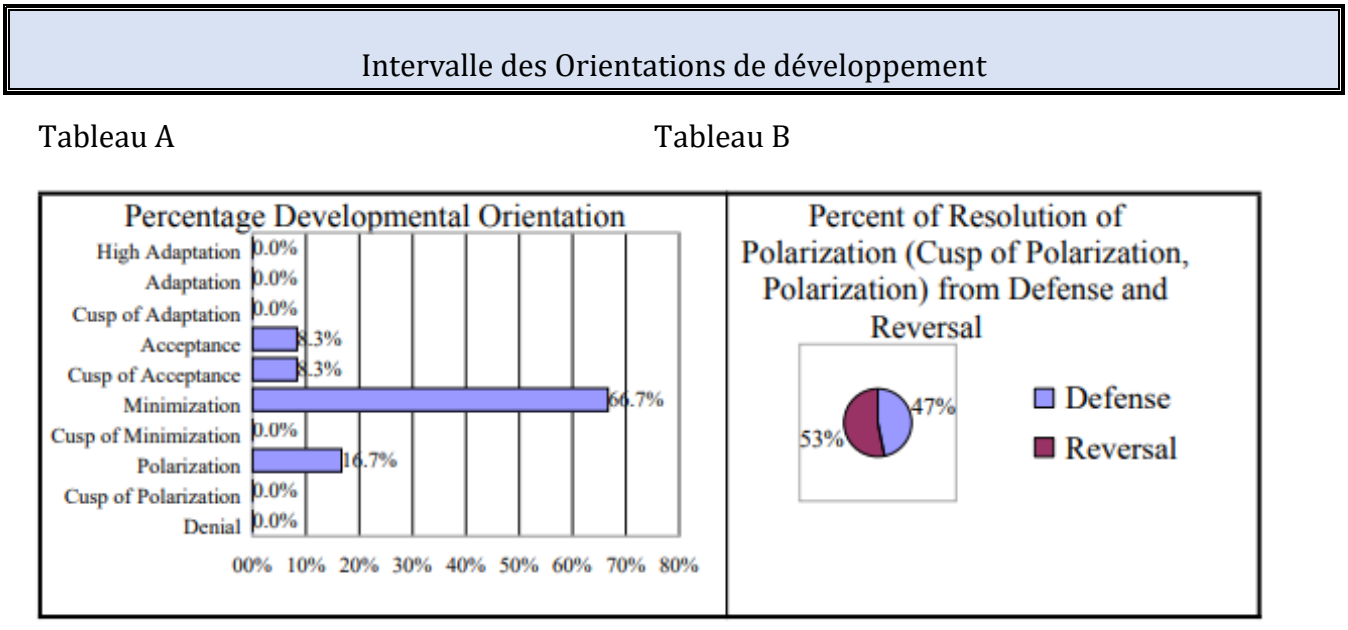
Le score d'orientation développementale de l'IDI indique que l'orientation principale du groupe vers les différences culturelles est dans la minimisation, reflétant ainsi une tendance à mettre en évidence des points communs entre les cultures qui peuvent masquer des différences culturelles importantes dans les valeurs, les perceptions et les comportements. Ici, le groupe affiche un score de 95.72, comme il est possible d'observer dans le graphique ci-bas.

Figure 2.6 Écart d'orientation



L'écart d'orientation entre le résultat d'orientation perçue du groupe et son score d'orientation développementale est de 25,32 points. Un écart de 7 points ou plus peut être considéré comme une différence significative entre le point de vue du groupe sur le continuum développemental et celui où l'IDI place le niveau de compétence interculturelle du groupe. Un résultat d'orientation perçue supérieur de sept points ou plus au score d'orientation développementale indique que le groupe a surestimé son niveau de compétence interculturelle. Un OD de sept points ou plus que le score de l'OP indique que le groupe a sous-estimé sa compétence interculturelle. Ici, le groupe surestime substantiellement son niveau de compétence interculturelle et pourrait être étonné de constater que son score d'OD **n'est pas supérieur.**

Figure 2.7 Intervalle des orientations de développement



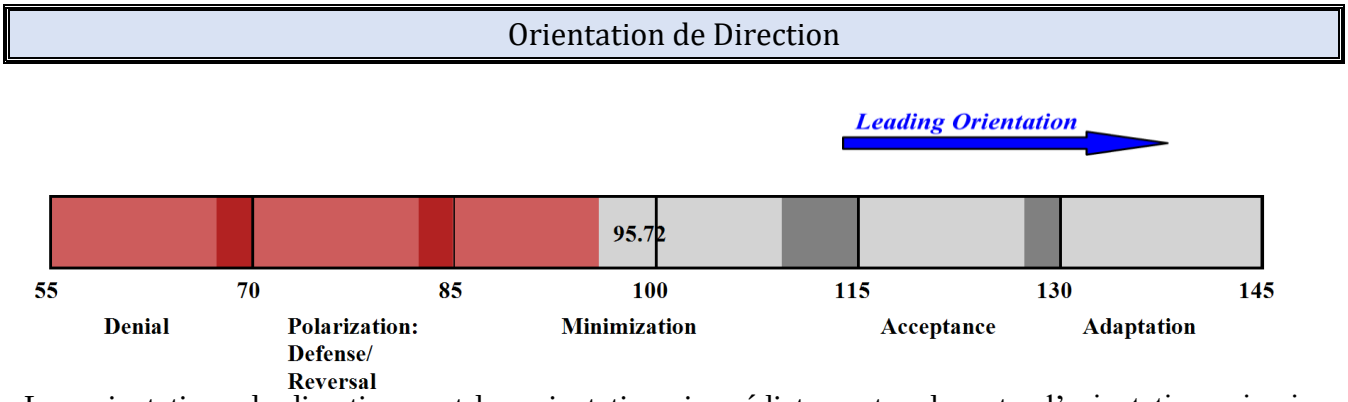
Le tableau A identifie le pourcentage du groupe dont l'orientation développementale se classe dans chacune des orientations. Le tableau B indique le pourcentage de résolution de la défense et du renversement de mentalité chez les répondants dont l'orientation développementale est « pointe de polarisation » ou « polarisation ».

Un étroit éventail d'orientations suggère que le groupe a une perspective plus cohérente lorsqu'il est confronté à des différences et des similitudes culturelles. Lorsque cet éventail étroit existe dans le cadre de l'acceptation ou de l'adaptation, le groupe serait plus susceptible de faire preuve de perceptions et de comportements relativement constants qui s'adaptent généralement à l'environnement culturel.

Un des éléments clés est le nombre de membres qui possèdent une « mentalité interculturelle/globale » (acceptation et adaptation) puisque ces membres représentent des perspectives particulièrement aidantes qui peuvent améliorer l'ensemble du développement de la compétence du groupe. Bien que le pourcentage des membres qui se situent dans l'acceptation ou dans le *cusp of acceptation* soit relativement faible (16,6%) et que nous puissions déplorer l'absence de personnes se situant dans les différents stades d'adaptation, le score obtenu correspond néanmoins à ce que l'on retrouve généralement dans les organisations. En effet, si l'on prend en considération que la majorité des personnes se situe, à des degrés divers dans la minimisation, tel qu'il est le cas dans le cadre des résultats ici présentés, il est tout à fait usuel de penser qu'entre 15% et 20% des personnes soient dans l'acceptation. Le reste se redistribuant dans les extrêmes du continuum. L'important ici est la capacité et la volonté de ces personnes se situant au stade de l'adaptation à jouer un rôle positif auprès de leurs collègues, subalternes comme supérieurs, dans le développement de l'intelligence interculturelle collective.

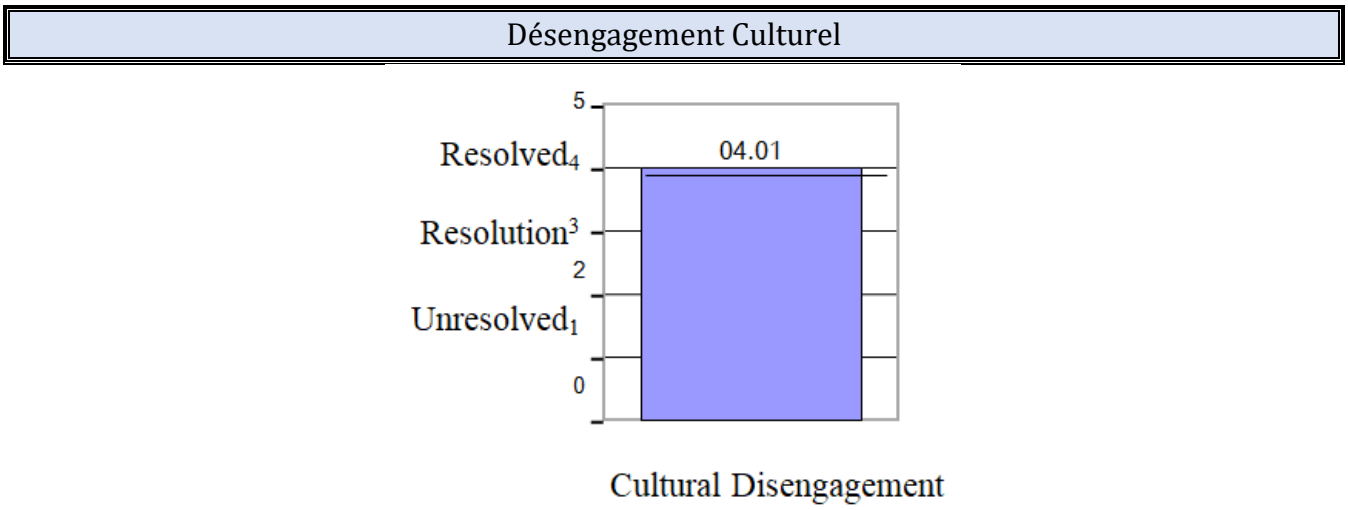
Un large éventail d'orientations développementales (ex. : du déni ou de la polarisation à l'acceptation ou l'adaptation) au sein du groupe reflète un manque de consensus sur la manière dont le groupe comprend les différences et les similitudes culturelles et s'y adapte. En effet, le groupe comporte à la fois des mentalités mono culturelles et des mentalités interculturelles au travail. Sans développement de compétences interculturelles ciblées des membres du groupe, il est probable que le groupe éprouve de la difficulté à atteindre une « vision et un angle partagé » pour atteindre les objectifs éducationnels dans un environnement culturellement diversifié.

Figure 2.8 Orientation de direction



Les orientations de direction sont les orientations immédiatement « devant » l'orientation primaire (développementale) du groupe. Les principales orientations de ce groupe sont l'acceptation par l'adaptation. L'acceptation est axée à la fois sur l'accroissement de la conscience culturelle et sur l'apprentissage de cadres culturels et généraux spécifiques à la culture pour mieux comprendre les schémas de différences qui émergent en interaction avec les personnes qui ont des cultures différentes. De plus, l'acceptation implique la capacité de poser des jugements moraux et éthiques de manière à prendre en considération d'autres valeurs et principes culturels en plus de ses propres valeurs et principes culturels. Au fur et à mesure que le groupe commence à mieux reconnaître et apprécier les différences culturelles, il est bien placé pour chercher des moyens afin de changer la perspective culturelle et d'adapter les comportements aux différences culturelles. Ainsi, cette orientation représente l'objectif auquel le groupe doit aspirer.

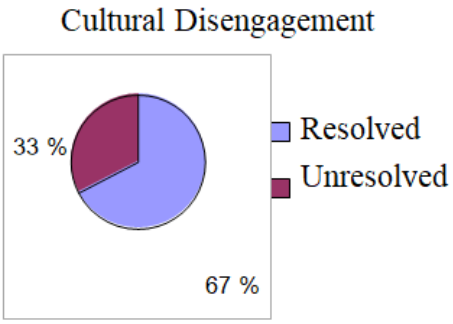
Figure 2.9 Désengagement culturel



Le désengagement culturel est le sentiment de déconnexion ou de détachement d'un groupe culturel donné. Les scores de moins de 4,00 indiquent que la situation du groupe est « non résolue » et qu'il y

a, jusqu'à un certain point, un manque d'implication dans les aspects fondamentaux en tant que membre d'une communauté culturelle diverse.

Figure 2.10 Cultural disengagement



Ce graphique indique le pourcentage de répondants qui entrent dans la catégorie « résolus » (n'ayant aucun sentiment d'être déconnectés d'un groupe culturel primaire) ou « non résolus » (éprouvant un sentiment de désengagement d'une communauté culturelle primaire). Dans l'ensemble, le score de désengagement culturel du groupe est de 4,01, ce qui indique que le groupe est « résolu » et est impliqué dans les aspects (pratiques, activités, appartenance, etc.) fondamentaux de sa propre culture.

3.2 Les résultats du questionnaire destiné à la population

3.2.1 Les questions contextuelles

Les questions contextuelles sont Q2.2 et Q2.3. Les résultats de cette section exposent une perception sommaire que les répondants possèdent du marché de l'emploi de leur région. Les résultats indiquent que, selon la perception des répondants, il n'est pas difficile de trouver un emploi, mais que les employeurs ont de la difficulté à combler les postes vacants.

Figure 2.11 Question 2.2

Q2.2 - Il est difficile de trouver un emploi dans ma MRC.

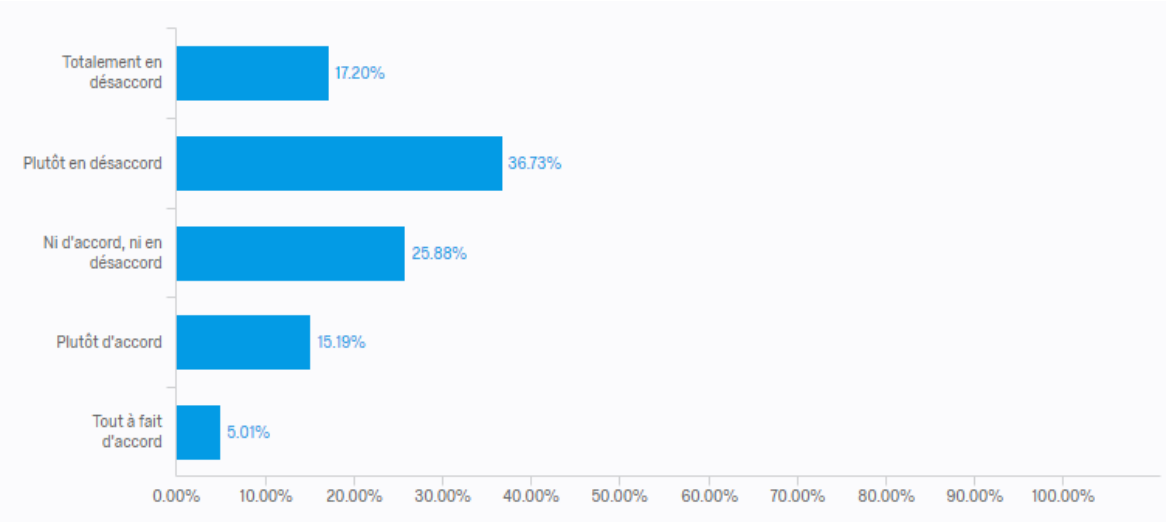
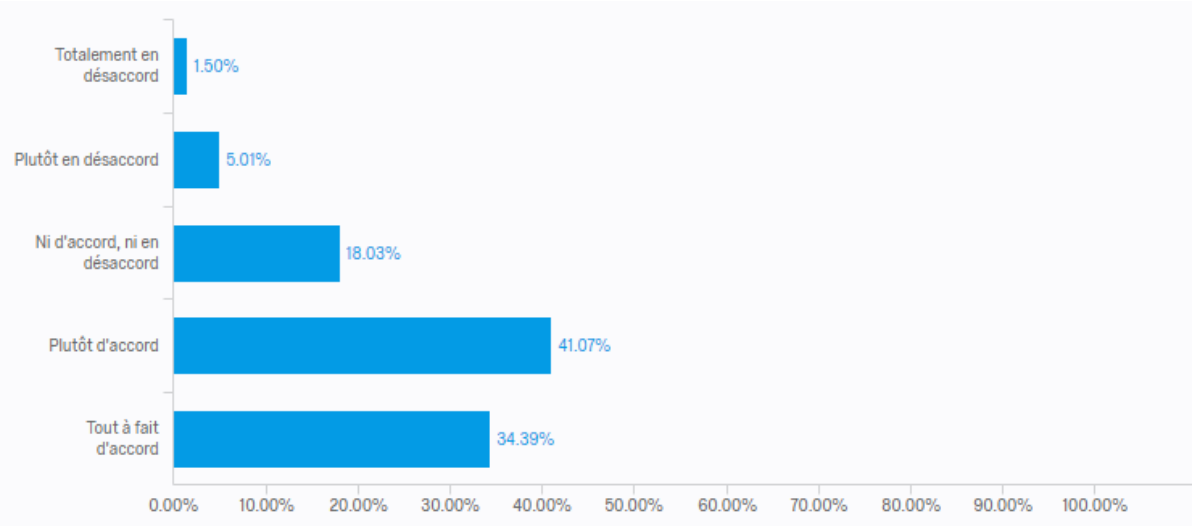


Figure 2.12 Question 2.3

Q2.3 - Il est difficile pour les employeurs de ma MRC de combler leurs postes vacants.



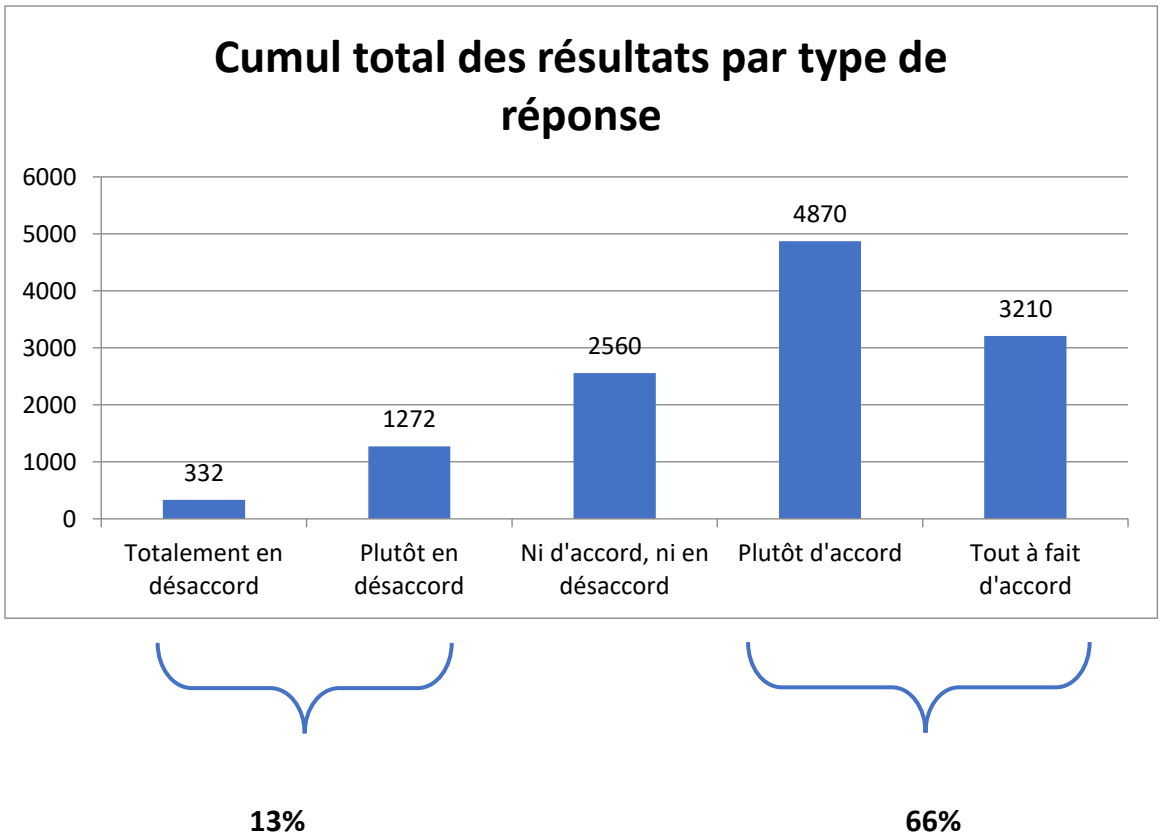
3.2.2 Section « résultats cumulés »

Dans la section résultats cumulés, la méthode choisie consiste à calculer le total du nombre de réponses par typologie de choix de réponses. Le total du cumul de l'ensemble des réponses données par chacun des participants à chaque question ciblée est de 12 244 réponses, soit 575 répondants multipliés par le nombre de questions ciblées (il est à noter que ce n'est pas l'ensemble des participants qui a répondu à toutes les questions). À titre d'exemple, pour l'ensemble des questions dites ciblées, les réponses de type « totalement en désaccord » ont été additionnées ensemble pour donner un poids relatif à cette

typologie contrairement à l'ensemble des typologies des résultats. Globalement, cela donne un poids relatif à chacune des typologies de réponse comparé au total des réponses.

Dans une première analyse basée sur l'ensemble des résultats des questions type ciblées, le cumul total de l'ensemble des questions dites ciblées par type de réponses a été compilé :

Figure 2.13 Cumul total des résultats par type de réponse



En fonction du cumul total des résultats aux questions ciblées présenté ci-haut, le constat qui s'impose est que la population de la MRC se situe dans un des stades pluriculturels, soit celui se trouvant davantage vers l'ouverture. Cependant, contrairement à la collecte auprès des entreprises / organisation à l'aide du IDI, les résultats pour la section « population » de la collecte ne permettent pas de statuer entre le stade de l'acceptation et de l'adaptation, mais permet néanmoins de jauger du degré général d'ouverture à la diversité culturelle des répondants à ce questionnaire. Ainsi, le degré d'ouverture est favorable en ce qui a trait à l'ouverture à la diversité culturelle.

De surcroît et toujours en complément aux résultats présentés, la perception individuelle et la perception collective a été mise en exergue. Parmi les questions de type ciblées, plusieurs questions formulées au « je » avaient une question homologue formulée sous la forme conjointe du « Nous » et

du « Eux ». Ainsi, chaque question de nature collective débutait par la formulation suivante : « les citoyens de ma MRC ». Les questions de type individuelles et les questions de type collectif ont été regroupées afin de faire ressortir les cumuls afférents par type de réponses (Question 2.5 (collectif) et 2.8 (individuel) ; 2.18 (collectif) et 2.10 (individuel) ; 2.19 (collectif) et 2.11 (individuel) ; 2.20 (collectif) et 2.12 (individuel) ; 2.21 (collectif) et 2.14 (individuel) ; 2.22 (collectif) et 2.15 (individuel) ; 2.23 (collectif) et 2.16 (individuel) ; 2.24 (collectif) et 2.17 (individuel) (voir annexe C) . Les résultats sont les suivants :

Figure 2.14 Cumul de la perception individuelle par type de réponse

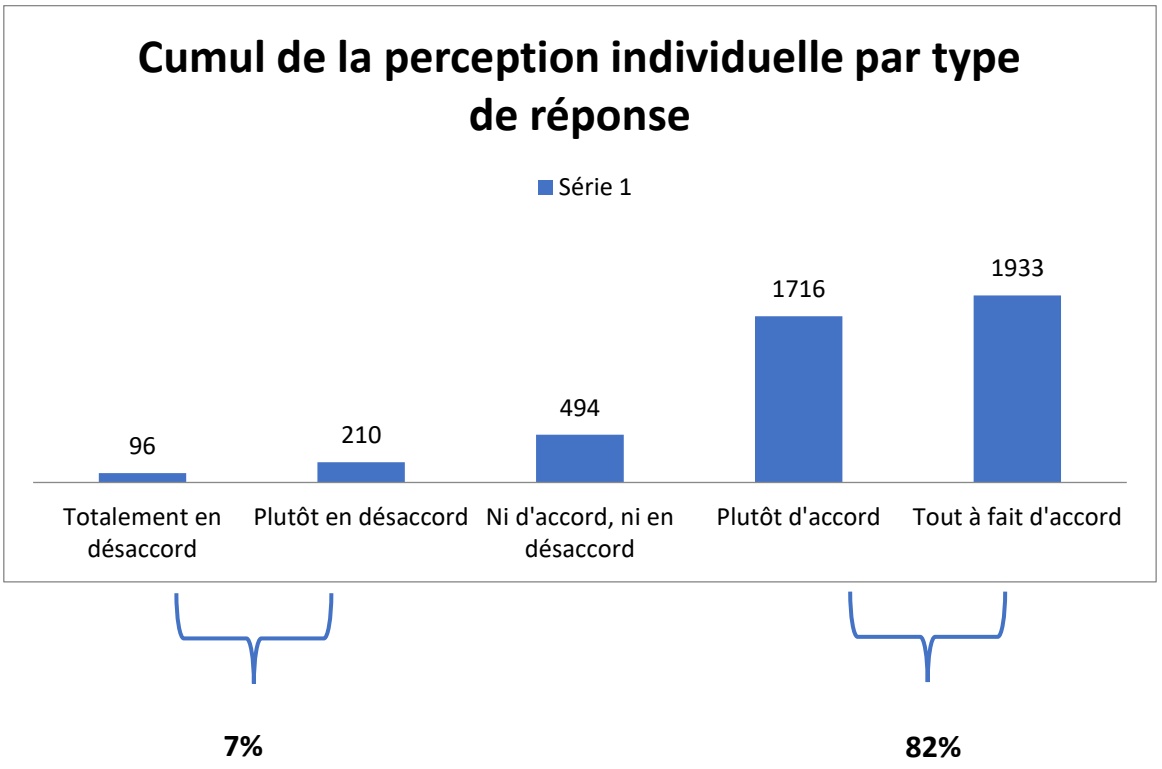
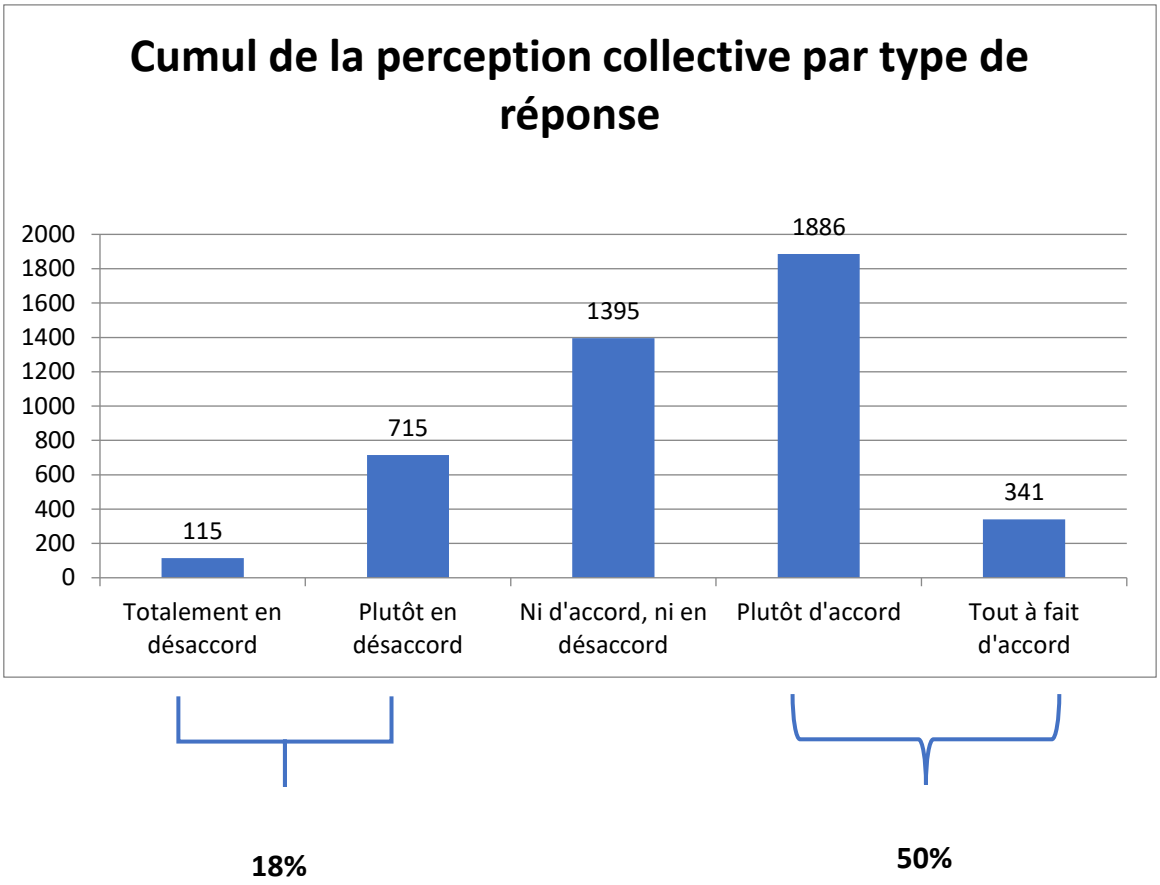


Figure 2.15 Cumul de la perception collective par type de réponse

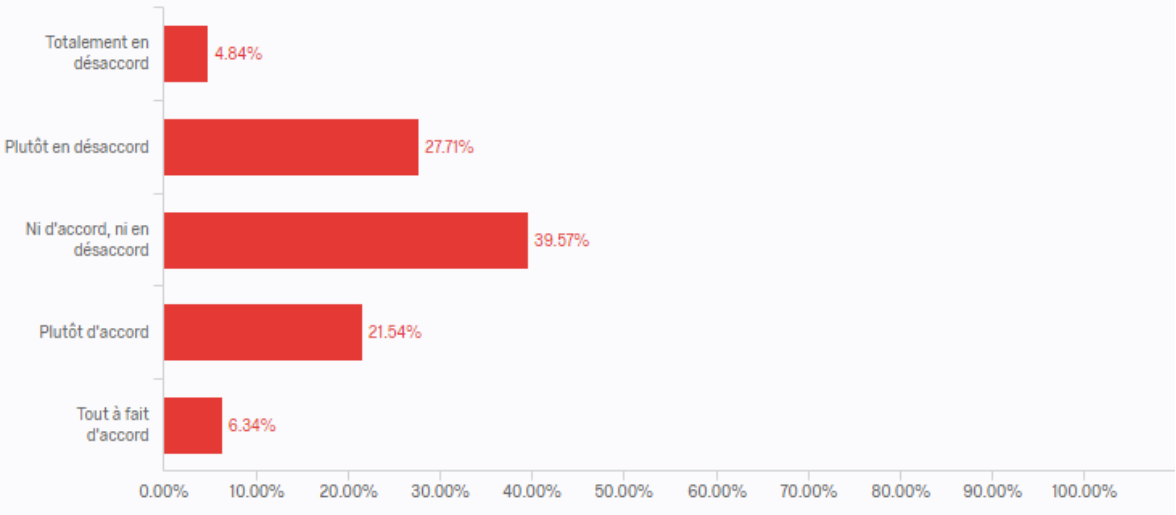


Force est de constater que, en fonction de la comparaison entre le cumul de la perception individuelle et le cumule de la perception collective, les citoyens de la MRC se voient plus ouverts individuellement que collectivement. Autrement dit, les répondants ont tendance à se considérer comme étant plus ouverts que leurs concitoyens.

3.2.3 Section « résultats ciblés »

Dans une deuxième analyse basée sur ces résultats, certaines questions ont été ciblées comme étant porteuses de certains enjeux qui seront approfondis dans l'analyse des résultats.

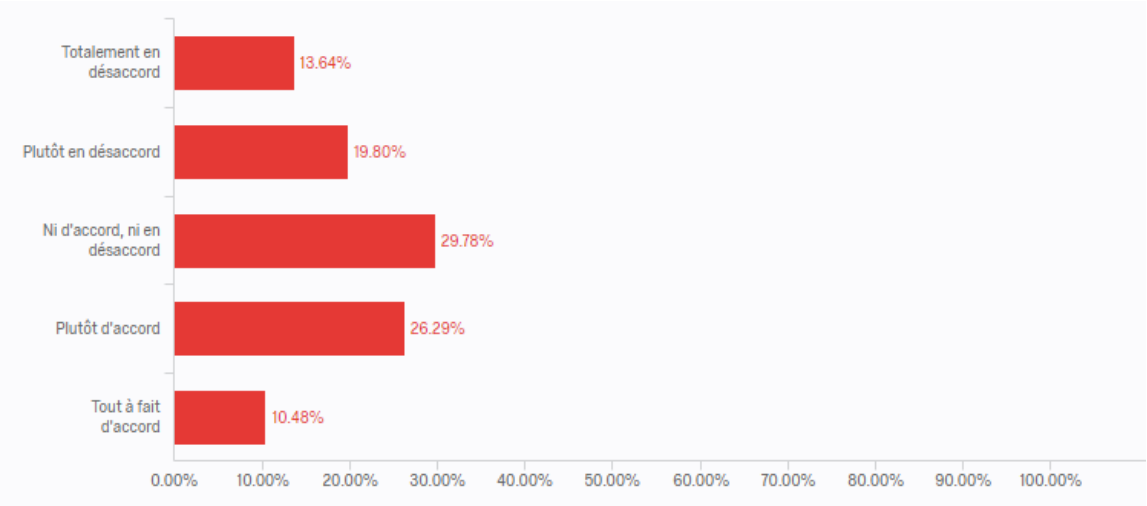
Figure 2.16 Question 2.13



À cette question, il est possible de constater que les réponses sont relativement également distribuées, et qu'un nombre relativement équivalent de répondants se situent d'un côté comme de l'autre du spectre. Néanmoins, la majorité se situe au centre. Il semble que lorsque nous nous attardons plus précisément sur l'adaptation à la culture québécoise des personnes de cultures différentes, les perceptions diffèrent des tendances cumulées, soit de pencher du côté droit du spectre. Les individus expriment une perception plus négative si l'on compare avec les autres questions.

Figure 2.17 Question 2.25

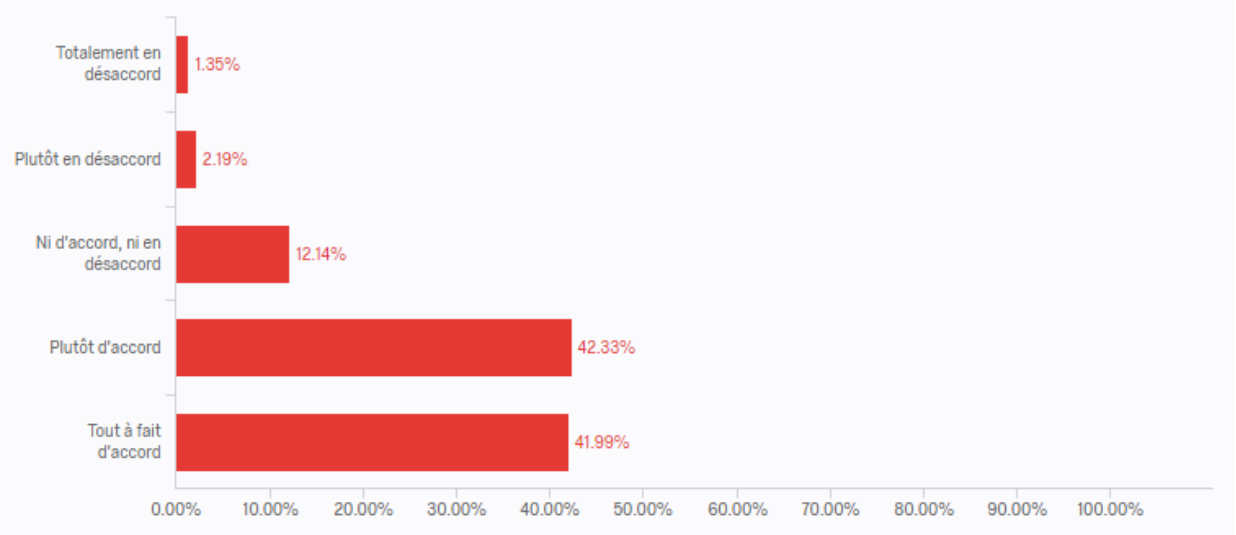
Q2.25 - J'ai des appréhensions à l'égard des croyances religieuses.



Similairement à la question précédente, celle-ci semble diviser de façon équivalente les répondants des deux côtés du spectre. C'est également un signe d'un enjeu qui divise les individus assez fortement. Cela est ressortit de façon prédominante dans les commentaires des répondants, dont une partie non-négligeable porte sur la religion musulmane et les personnes de confession musulmanes, qui semblent susciter une rétroaction négative de la part des répondants.

Figure 2.18 Question 2.16

Q2.16 - Je suis ouvert à parler d'enjeux liés au racisme.



Cette question a été mise en exergue puisqu'elle démontre une belle ouverture de la population. Elle démontre clairement la volonté d'ouvrir un dialogue sur les enjeux liés au racisme.

3.2.4 Les questions démographiques

Les questions démographiques sont de Q3.2 à Q3.8. Les résultats de cette section montrent que certains résultats de la distribution démographique peuvent avoir un lien intéressant à corréler. Notamment, il est possible de constater que la majorité des répondants ont un diplôme, que la grande majorité sont des femmes et que plus de 50% occupent un emploi à temps plein.

Ainsi, les femmes sont surreprésentées dans l'échantillon, puisque la proportion de femmes dans la population de la MRC est de 48,74% alors que les femmes représentent 70% de l'échantillon comme indiqué dans les résultats de la question 3.4[7]. C'est également le cas lorsque les niveaux de scolarité des répondants à la question 3.3 sont examinés, puisqu'ils semblent avoir un plus haut niveau que les proportions réelles que l'on retrouve dans la population de la MRC. À titre de comparaisons, voici les pourcentages pour la population selon l'ISQ[8] :

- Aucun diplôme = 17,4 %
- DES = 18,3 %
- Formation professionnelle = 19,4 %
- CÉGEP = 18,9 %
- Universitaire = 26 %

[7] http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/index.html

[8] http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil05/societe/education/niveau_scolarite05.htm

Figure 2.19 Question 3.3

Q3.3 - Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous avez terminé ?

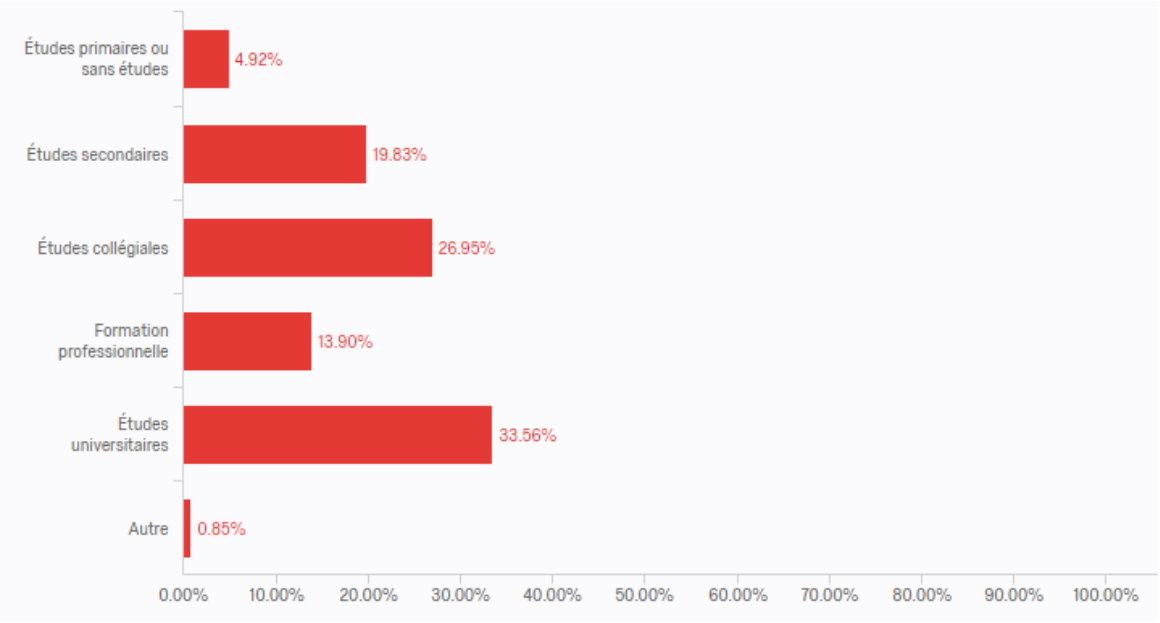
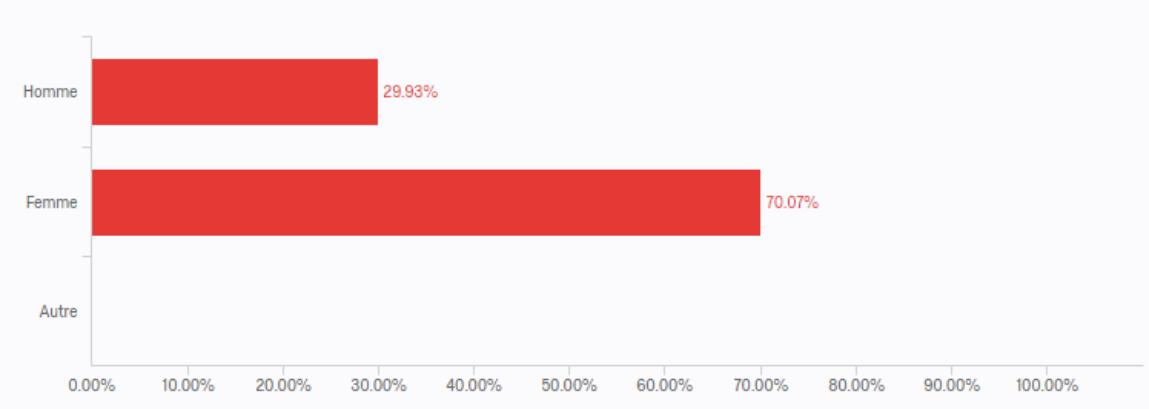


Figure 2.20 Question 3.4

Q3.4 - Quel est votre sexe ?



Chapitre IV : Analyse des résultats de l'étude

4.1 Analyse des résultats de l'IDI

Dans le rapport de l'IDI, les résultats présentés indiquent que le groupe, constitué des répondants (n=50) de l'ensemble des entreprises sondées (n=31), a substantiellement surestimé sa compétence interculturelle. En effet, l'écart entre l'orientation perçue (perception) et l'orientation développementale (réelle) est de plus de sept points, ce qui constitue une différence significative. Non seulement l'écart est de plus sept points, mais il est 3.6 fois plus élevé que l'écart minimum significatif, indiquant une dissonance importante entre la perception et la réalité. Les répondants des entreprises sondées de la MRC croient se situer au stade de l'acceptation alors qu'elles sont plutôt au stade de la minimisation. Avant d'analyser ce qui peut expliquer ce résultat, il convient de rappeler ce que signifie chacun de ces deux stades. D'abord, pour l'orientation perçue, celle de l'acceptation, l'IDI la définie comme une orientation qui reconnaît et apprécie les modèles de différences et de similitudes culturelles dans sa propre culture et dans d'autres cultures. C'est ainsi que les entreprises répondantes se perçoivent dans leur ouverture face à la diversité culturelle au sein de leurs organisations. En réalité, leur orientation développementale se situe à la minimisation, définie de la façon suivante par l'IDI : « Une orientation qui met en évidence les similitudes culturelles et les valeurs et principes universels qui peuvent aussi masquer une reconnaissance et une appréciation plus profondes des différences culturelles ».

Attardons-nous d'abord à l'orientation développementale de minimisation et décortiquons sa signification. La définition retenue nous indique initialement que le groupe met en évidence les similitudes culturelles et les valeurs et principes universaux. Cela signifie que les répondants vont d'abord chercher des points communs culturels avec les individus de cultures différentes et vont se référer à ce qu'ils considèrent comme étant des valeurs et principes universaux. Par exemple, lors d'une rencontre entre un « natif » de la région et un individu d'origine mexicaine, les similitudes culturelles pourraient se manifester dans la célébration de fêtes religieuses communes, comme Noël, Pâques, etc., puisque les deux pourraient être de confession ou de tradition catholique. Les valeurs et principes véhiculés par le catholicisme créent un point de référent commun et rapide chez les individus. Il y a une histoire commune, un patrimoine, qu'il soit religieux ou civique, ayant influencé la société dans plusieurs de ses aspects et qui permet aux individus de rapidement créer un lien. Ainsi,

l'individu « natif » peut rapidement assumer que son bagage et celui de son interlocuteur sont universels dans leur nature. Les problèmes surgissent donc lorsque l'individu « natif » est confronté à un individu dont les valeurs et principes ne sont pas perçus comme universels, et où la recherche de similitudes culturelles est plus ou moins infructueuse. Puisque les membres du groupe minimisent les différences culturelles et qu'ils ont une tendance à rechercher les similitudes et l'universalité, ils auront de la difficulté à gérer et à accepter les différences culturelles chez autrui.

Intuitivement, il peut sembler que la recherche d'un universalisme relève d'une démarche inclusive, mais dans bien des cas, il soumet l'autre à une certaine vision de cet universalisme, propre au construit sociétal et individuel du « natif ». Le « natif » se demandera pourquoi son interlocuteur n'adhère pas (ou ne semble pas adhérer) aux valeurs et principes qui lui semblent pourtant universels. Certaines réflexions peuvent émerger dans un contexte de gestion. Prenons l'exemple d'un employé issu de l'immigration qui souhaite prendre ses vacances durant le temps des fêtes (i.e. Noël) pour visiter sa famille dans son pays d'origine en Amérique du Sud. Son gestionnaire « natif » risque d'être plus réceptif et d'accepter sa demande, puisque lui-même prendra fort probablement des vacances lors de la même période. Le gestionnaire est conscient qu'une bonne partie de ses clients seront également en vacances, et l'impact sur la production et les livrables peuvent être gérés convenablement. C'est une contingence qu'il est habitué de gérer, d'autant plus que des congés payés sont déjà prévus par la loi à cette période.

Prenons maintenant l'exemple d'un employé issu de l'immigration, mais qui cette fois-ci souhaite prendre ses vacances lors du mois du Ramadan pour visiter sa famille en Afrique du Nord. Le début du mois du Ramadan est prévu pour la mi-mai cette année-là, ce qui correspond à un pic de production pour l'organisation. Étant donné que le gestionnaire est au stade de minimisation des différences culturelles, et qu'il recherche plutôt les similitudes et a une vision plus universaliste (basée sur sa propre culture), il est possible que celui-ci soit irrité par cette demande, qui en plus, arrive à un moment inopportun pour l'organisation. Si, de plus, l'exemple est élargi, et que le gestionnaire en question reçoit non pas une demande de la part d'un employé mais plutôt de cinq employés, cela aura un impact encore plus important sur la prise de décision ainsi que sa perception à la réception d'une telle demande. Le résultat obtenu indique donc qu'il pourrait y avoir un manque de sensibilité et de compréhension à certaines différences culturelles.

Cependant, il convient de mettre un bémol à cette interprétation. En effet, la définition retenue du stade de minimisation mentionne aussi que l'individu peut, dans certains cas, masquer une reconnaissance et une appréciation plus profonde des différences culturelles. Ainsi, parmi les répondants du groupe, certains peuvent être plus à l'aise face aux différences culturelles que d'autres. Cela pourrait se refléter dans les résultats individuels de certains répondants qui « tirent » le groupe vers une plus grande acceptation sur le continuum. Si l'on constate qu'une majorité de répondants se situent au stade de la minimisation (63,3%), 14,3% des répondants sont prêts du niveau d'acceptation (« cusp of acceptance ») et 4,1% sont dans l'acceptation. Ces individus seraient donc enclins à une plus grande reconnaissance et appréciation des différences culturelles que leurs homologues. Dans le cadre d'une formation, ceux-ci doivent être ciblés comme des alliés qui renforcent les propos des formateurs, permettant de rassembler les autres gestionnaires autour des concepts avancés et de favoriser un meilleur apprentissage des dynamiques interculturelles.

De plus, il est possible de constater que 16,3% des répondants se situent au stade de la polarisation et que 2% des répondants se situent au stade du déni. Ces individus sont moins ouverts que leurs collègues et pourraient avoir une tendance à voir les différences culturelles à travers le prisme du « nous » et du « eux ». Ils ont également tendance à avoir une vision non critique de leurs propres valeurs et pratiques culturelles et une vision trop critique de celles des autres. Globalement, nous constatons donc que la majorité se situe à un point « central », le stade de la minimisation (environ 2 répondants sur 3) et que deux autres groupes se forment chacun aux extrémités gauche et droite de la majorité (environ 1 répondant sur 5 dans chaque groupe).

En ce qui a trait à l'orientation perçue, qui se situe comme il a été mentionné au stade de l'acceptation, elle révèle effectivement que le groupe se considère plus ouvert qu'il ne l'est en réalité. Il peut être commun que de surestimer sa capacité à gérer les situations interculturelles, puisqu'une certaine convention et norme sociale exigent que les individus soient portés vers l'ouverture à l'Autre. Malgré tout, les individus placent chacun des limites qui leurs sont propres quant à ce qu'ils considèrent comme un degré d'ouverture suffisant et développent des perceptions et représentations sociales en lien avec ce degré d'ouverture établi. Ces limites sont définies en fonction de paramètres de socialisation, qui peuvent aller, entre autres, de l'éducation, du milieu de provenance, des convictions politiques jusqu'à des facteurs d'ordre géographique (ex. ruraux/urbains). Ces paramètres peuvent donc influer sur la manière dont l'individu perçoit sa propre ouverture aux autres. Les stades d'ouvertures que l'IDI met de l'avant sont donc un condensé de ce que la littérature sur le sujet

identifie comme étant les principales perceptions quant à l'ouverture à l'égard de la diversité. Il est utile de rappeler que *l'Intercultural Development Inventory* (IDI) est une évaluation interculturelle valide et fiable de la compétence interculturelle. Il a été développé à l'aide de protocoles psychométriques rigoureux et a été testé auprès de milliers d'individus et d'organisations et ce, dans de nombreux pays.

C'est ainsi qu'un individu peut reproduire des comportements qu'il perçoit comme ouverts sans que ceux-ci le soit forcément. Un exemple probant, en lien avec le contexte québécois, est celui lié aux débats entourant les termes « racisme » et « l'islamophobie ». Un individu peut reconnaître l'existence d'un concept tel que le racisme, qui selon les définitions classiques est une discrimination en lien avec la couleur de la peau, mais refuser néanmoins de reconnaitre un concept tel que l'islamophobie, qui serait une peur irrationnelle des individus de confession musulmane pouvant menée à une discrimination, puisque ce même individu considère que la confession est une idéologie au même titre que le marxisme par exemple et que, par conséquent, elle ne relève pas d'une forme quelconque de racisme. Ainsi, pour cet individu, tenir certains propos sur l'appartenance religieuse ne se reflète pas sur son degré d'ouverture puisqu'il rejette le racisme, basé sur la couleur de peau, mais ne rejette pas forcément ce que certains qualifient comme étant de l'islamophobie, puisque certains propos sont pour lui amalgamés sous ce couvert et ne représentent qu'une critique légitime d'une idéologie. Ainsi, la complexité de la pensée vient biaiser le positionnement de l'individu face à lui-même. Bien que la critique d'une confession religieuse ne soit pas considérée comme un signe de fermeture d'esprit, il devient difficile pour l'individu de différencier entre la critique légitime et la tenue de propos offensants, voire discriminants, pour les personnes qui pratiquent cette religion.

Dans le contexte québécois, cela est encore plus vrai, puisque la majorité francophone et de confession historique catholique a rompu la plupart de ses liens avec les institutions liées à cette religion ce qui a une influence certaine sur une certaine partie de l'opinion publique en regard à la pratique religieuse de manière générale. Cette ambiguïté se reflète à la question 2.25 du sondage population puisqu'elle est plus également distribuée des deux côtés du spectre que les autres questions où l'on fait mention de « personnes de cultures différentes », sans mention pour la religion. C'est dire que cette question de la religion est, pour les résidents de la MRC, une question polarisante. À ce chapitre, cette population ne fait pas exception à la règle puisque cette polarisation se retrouve largement présente pour l'ensemble du Québec.

4.2 Analyse du questionnaire auprès de la population

Bien qu'il ne soit pas possible de statuer avec exactitude le positionnement de la population en terme d'ouverture à la diversité culturelle, puisque l'IDI n'a pas été utilisé pour cette étape de la collecte de donnée, il est possible d'affirmer, en fonction des chiffres disponibles, que les répondants à ce sondage se retrouvent entre le stade de l'acceptation et le stade de l'adaptation pour ce qui en est de la perception de la population quant à son propre degré d'ouverture à la diversité. Ces deux stades sont ceux qui représentent la plus grande ouverture envers la diversité culturelle. En effet, une majorité de répondants se situent dans les cases de réponses « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord » quant aux énoncés au « je », et qui décrivent donc la perception que chaque individu a de soi-même quant à son ouverture. 82% des répondants se situent dans cette catégorie, et possèdent donc une perception positive d'eux-mêmes quant à leur ouverture. 7% des répondants se situent dans les cases « plutôt en désaccord » et « totalement en désaccord », indiquant qu'ils se retrouvent plutôt au stade du déni et de la polarisation, et ont une perception plutôt négative à l'égard de leur propre degré d'ouverture. Enfin, 11% des répondants n'ont pas pris position, indiquant leur refus de statuer sur cette question. Globalement, étant donné un positionnement sur le côté droit du continuum d'une grande majorité des répondants, il est possible d'affirmer qu'en vertu des données récoltées, la population de la MRC du Granit se situe au stade de l'acceptation ou de l'adaptation.

En ce qui concerne le cumul de la perception collective, c'est-à-dire les énoncés dans lesquels les citoyens ont été interrogés quant aux réponses de la collectivité/leurs concitoyens, les mêmes limites ci-haut énumérées s'appliquent. Quant aux résultats, il est possible d'observer une diminution significative du nombre de participants qui se retrouvent dans les cases « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord » à 51%, comparativement à 82% dans la section précédente. Il est également possible d'observer une augmentation des répondants aux cases « plutôt en désaccord » et « totalement en désaccord » de 7% à 18%. Enfin, une partie non-négligeable des répondants, soit 31%, a choisi de se réfugier dans la case «ni en accord, ni en désaccord », évitant de se positionner sur la question. Le choix de la case du milieu, soit «ni en accord, ni en désaccord » a été un choix méthodologique fait par l'équipe de consultants, en regard de la littérature sur l'échelle Likert, grandement utilisée dans les champs de recherche liés aux sciences sociales et humaines. Il est clair qu'avec les chiffres actuels, il semble y avoir un écart relativement important entre les réponses de perception individuelle et les

réponses de perception collective, qui génère un écart permettant d'analyser la distance pouvant exister entre la réalité et la perception.

D'abord, cet écart entre le taux de réponses des cases « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord », entre les énoncés personnels et les énoncés collectifs est de 29%. À première vue, cet écart semble important, nous indiquant que le niveau d'ouverture diminue de façon importante lorsque les répondants se projettent en tant que collectivité et évaluent le degré d'ouverture de leurs concitoyens. En ce qui concerne les cases « plutôt en désaccord » et « totalement en désaccord », on observe un phénomène similaire, ayant une augmentation de 7% à 18% du nombre de répondants, indiquant que ceux-ci attribuent une moins grande ouverture à leurs concitoyens avec un écart 11%. À la case «ni en accord, ni en désaccord », le nombre de répondants passe de 11% à 31%, avec un écart de 20%. La moyenne de ces écarts se situe également à 20%. On observe donc une certaine distance entre la perception individuelle des individus et la perception collective. Il est donc possible d'affirmer que la population générale de la MRC surestime ses compétences interculturelles vis-à-vis sa perception d'elle-même.

Il est utile de questionner le positionnement que confèrent ces écarts sur la manière dont les répondants se distribuent sur le continuum. Cet écart positionne la population au début du stade de l'acceptation et vers la fin du stade de minimisation en ce qui attrait au degré d'ouverture réel. Les commentaires recueillis par l'entremise du sondage tendent à venir confirmer cela.

4.3 Analyse croisée (population/entreprises)

Plusieurs liens peuvent être effectués entre les deux sondages qui ont été menés, soit celui destiné à la population et celui destiné aux entreprises. D'abord, il est utile de rappeler que la méthodologie du sondage pour la population a été dérivée du sondage aux entreprises (IDI), puisque les principes d'orientation perçue et orientation de développement ont été repris, avec notamment des questions développées spécifiquement dans l'optique d'obtenir un degré d'ouverture perçu et un degré d'ouverture réel. Ainsi, il est possible de dresser des parallèles entre les analyses découlant de chacun de ces sondages. D'abord, en regard aux résultats même, il est utile de rappeler que l'on estime que la population se situe aux stades de l'acceptation/adaptation alors que d'importants écarts existent

lorsque les répondants se projettent en tant qu'individus versus lorsqu'ils se projettent en tant que collectivité. Du côté des entreprises, elles se situent aux stades de l'acceptation pour l'orientation perçue et de la minimisation pour l'orientation développementale. En effet, le calcul des écarts entre les réponses de type individuelles et les réponses de type collectives est de 20% dans le sondage population, alors que l'écart est 3.6 fois plus élevé que l'écart minimum significatif pour le sondage auprès des entreprises (IDI). Les deux sondages indiquent donc la présence d'un écart entre un degré d'ouverture perçu et le degré d'ouverture réel.

Dans la section portant sur le sondage IDI, le sujet de la minimisation des différences et la propension des individus se trouvant à ce stade de rechercher les similitudes et l'universalité a été abordé. Comme mentionné, certains individus peuvent trouver difficile de comprendre les différences, celles-ci ne cadrant pas dans leur perception de l'universalité. Ainsi, il est utile de centrer cette analyse au cœur de l'actualité québécoise des dernières années. En effet, la discussion publique sur la laïcité, les accommodements, l'immigration et l'ensemble des sujets connexes semblent vouloir se cristalliser autour d'une communauté en particulier, soit la communauté musulmane. Certains commentaires indiquent aussi que la perception de cette communauté peut également poser un problème. Il semble donc assez clair, en vertu de ce que les divers éléments recueillis nous disent, que la question de la religion, et plus particulièrement des religions « autres » comme l'Islam, pose un problème à un certain nombre d'individus dans la population.

4.4 Recommandations pour les entreprises

Dans le cadre du projet, la Société de Développement Économique doit amorcer une deuxième phase, soit un processus de transfert dans la pratique managériale des entreprises / organisations de la région quant à la diversité culturelle.

Plus précisément, la firme recommande l'élaboration d'un outil générique sous la forme d'un « aide-mémoire pour faciliter la gestion de la diversité culturelle en entreprise ». Cet outil précisera notamment les étapes fondamentales à considérer avant et après la dotation d'un employé nouvellement arrivé. La diffusion de ce document dans le cadre d'une formation de groupe destinée aux entreprises ciblées par la SDE, tout en bonifiant les connaissances des participants en abordant

quelques principes de base de la gestion de la diversité.

La durée optimale pour la formation devra varier selon les groupes. À titre d'exemple, deux sous-groupes pourraient être créés pour faciliter le processus. Le premier serait composé de gestionnaires intermédiaires et de dirigeants d'entreprises alors que le deuxième regrouperait les superviseurs, les représentants syndicaux et, s'il y a lieu, les formateurs. La possibilité de joindre les deux groupes pour une dernière formation pourrait être également bénéfique.

Pour appréhender tout type de réaction négative ou à tout le moins de méfiance à l'égard de la venue d'immigrants et pour créer une plus grande adhésion aux nouvelles vagues de transformation qui suivront, ces formations permettraient de se départir, dans les communications aux citoyens, du discours sur l'obligation de prendre ce virage en faveur de l'immigration pour des raisons purement pragmatiques De même, il faudrait abandonner certaines expressions comme «si on en n'engage pas, les autres vont le faire, et puis nous on va devoir fermer ». Ce type d'argument, bien qu'il puisse être valide (un manque de main d'œuvre pouvant aboutir à des délocalisations ou des fermetures d'usines), doit céder le pas à des arguments qui démontrent l'apport positif créé par l'immigration au lieu de dresser un portrait plus sombre de la réalité économique du présent et du futur. Il faut mettre l'accent sur les apports à l'économie, aux commerces locaux, à la revitalisation de certains secteurs économiques, ainsi que l'enrichissement culturel, sans s'avancer sur les distinctions potentielles, afin de rassurer la population en utilisant du renforcement positif au lieu de mettre l'accent sur le caractère inéluctable de l'immigration pour assurer la vitalité de la région.

4.4.1 Mettre en place des pratiques axées sur la rétention d'employés issus de l'immigration

Pour les entreprises, la rétention est un élément clé dans un projet d'inclusion de la diversité. Il est important d'instaurer des mécanismes pour contrôler cet indicateur. Un taux de roulement élevé chez des employés de cultures différentes pourrait décourager les candidats potentiels de venir travailler dans la MRC. De ce fait, il est important d'être à l'écoute des employés de cultures différentes qui décideraient de relever d'autres défis en instaurant un processus d'entrevues de départ. Cela permettrait aux entreprises de s'ajuster en fonction des raisons de départ et de prévenir, en amont,

ces mêmes départs.

4.4.2 Mettre en place des conditions de succès

L'élaboration d'un plan d'intégration de personnes de cultures différentes est critique dans le succès de la promotion de la diversité. L'expérience de travail des premiers employés de cultures différentes qui viendront travailler dans une entreprise de la MRC affectera certainement la pérennité du programme de recrutement. Le but est de créer une expérience positive pour au moins les trois parties prenantes (les personnes de cultures différentes, les entreprises de la MRC et la population). Il est important que les entreprises de la MRC du Granit puissent reconnaître leurs faiblesses et fassent appel à de l'aide extérieure lorsque leurs ressources internes ne peuvent pas répondre au besoin en matière d'attraction, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre immigrante.

4.4.3 Le rôle du gestionnaire dans la gestion de la diversité

Une mauvaise communication peut être une des sources de conflit pouvant détériorer les relations entre les employés et les gestionnaires. Une attention particulière sur l'influence des différences culturelles est donc de mise pour le gestionnaire travaillant dans un contexte multiculturel. Le gestionnaire, de par ses fonctions, intervient dans les interactions entre les employés. Les rapports d'autorités suscitent beaucoup de réactions dépendamment de la culture des employés. Outre le problème de communication, les barrières linguistiques et les considérations temporelles sont également une source de tension potentielle. Ces barrières accentuent les incompréhensions entre certains employés et leur gestionnaire. Ainsi, la compétence du gestionnaire en matière de management interculturel est primordiale. Le gestionnaire se doit de prendre en compte les différents courants et les approches pour une meilleure analyse des rapports sociaux-culturels. Il doit ainsi se positionner en répondant à un certain nombre de questions : Sa position du point de vue est-elle universaliste ou relativiste ? Son style de management est-il caractérisé par une écoute active ? Une valorisation de la diversité ? Une synergie ? Son analyse des différences culturelles implique-t-elle une série de préjugés ou de présomptions ? Suite à cela, la prise de conscience de l'existence de différences culturelle constitue la première étape dans la mise en œuvre de politiques ou de stratégies visant à tirer profit de la diversité culturelle au sein d'une organisation. Ce processus commence par le fait de relativiser ses attaches locales et par l'intention d'englober des éléments culturels nouveaux

dans un management transversal et multiculturel.

Plusieurs avenues peuvent être envisagées. Elles comprennent la création de programmes qui augmentent la sensibilisation envers la diversité culturelle, l'amélioration des attitudes positives à l'égard des différences entre les divers groupes, la flexibilité dans la communication. Nous avons en outre noté une autre approche importante et efficace pour une intégration inclusive de la diversité culturelle. Celle-ci consiste à créer une atmosphère de famille par exemple en organisant des fêtes à l'occasion des événements religieux pour permettre un éventuel rapprochement entre des personnes de religions différentes. La décision de s'intéresser à l'autre et à sa culture est un facteur déterminant pour l'anticipation ou la gestion des conflits qu'ils soient multiculturels ou non.

4.5 Recommandations générales

4.5.1 Faire comprendre la distinction entre l'égalité et l'équité

Dans un contexte où l'objectif est d'améliorer le degré d'ouverture de la population et des entreprises, il serait nécessaire de faire la promotion de certaines pratiques ciblées. Or, ces pratiques pourraient éventuellement générer des conflits compte tenu de l'importance de la valeur de l'équité dans la MRC. Précédemment, il a été constaté qu'il existe une confusion entre la valeur de l'égalité et de l'équité. L'égalité consiste à offrir le même traitement à tous les individus sans considération pour les différences individuelles. En entreprise, cela se traduit par un horaire identique pour tous les employés ayant un même quart de travail ou encore par des avantages sociaux qui s'appliquent à l'ensemble des salariés. De son côté, l'équité réfère aux mêmes chances données aux individus afin d'arriver à un même résultat. Par exemple, en offrant des salaires différents selon l'ancienneté et les compétences. C'est également le cas lorsqu'on exige un rendement moins élevé d'un employé en formation comparativement à un employé connaissant très bien la tâche. Cette distinction est primordiale à prendre en compte pour le bon fonctionnement des entreprises qui voudraient prendre un virage vers l'intégration de personnes de cultures différentes.

4.5.2 Sensibiliser la population

Bien que le sondage auprès de la population laisse percevoir une ouverture notable, l'analyse croisée a permis d'identifier une disparité importante entre les répondants, et ce tant au niveau de la population que des entreprises, en ce qui a trait aux différences culturelles. À ce titre, plusieurs répondants se situent au stade du déni et il est nécessaire de leur faire reconnaître l'existence des différences culturelles et des effets qu'elles peuvent avoir en milieu de travail et ailleurs. En ce sens, la question de la religion semble être un enjeu important. Il faudra miser sur des activités ludiques avec comme objectif une plus grande compréhension des valeurs, croyances et comportements tout en désamorçant les incompréhensions et malentendus et en favorisant un apprentissage collectif en vue de générer une vitalité sociale, culturelle et économique de la MRC.

4.5.3 La tolérance versus l'acceptation

Une partie du travail se situe au niveau de la sémantique. Il faut ainsi commencer par soustraire le mot « tolérance » du vocabulaire utilisé par les parties prenantes de ce projet. Ce mot, bien qu'utilisé substantiellement dans les discussions sur le vivre-ensemble, peut renvoyer à une certaine déresponsabilisation des individus face à ce qu'on leur demande de tolérer. Ainsi, il est possible de tolérer un individu, une situation, un état de fait, etc. parce que l'on est obligé de le faire, et non parce que l'on a une réelle volonté à ce que la relation, situation ou autre, soit harmonieuse. Bien souvent, ce qui est toléré, ne devient pas désirable au fil du temps. Pour opérer le changement de mentalité préconisé, il est donc primordial d'assurer une sémantique adéquate, de manière à maintenir l'attitude de renforcement positif préalablement mentionné. Ainsi, il est préférable de parler d'ouverture et d'accueil.

Compte tenu des affirmations des répondants pour cette thématique, il est fortement recommandé que les différentes parties prenantes, au premier chef la SDEG, poursuivent les efforts de sensibilisation et de préparation pour faciliter l'attraction, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre immigrante dans la région et dans les entreprises qui y sont localisées.

4.6 Les résultats de l'IDI en comparaison avec les résultats attendus des autres outils

Dans la section dédiée à la revue de littérature, nous avons revues plusieurs outils et approches présents dans la littérature afin de mesurer la diversité en organisation, et nous avons explorés les différents ouvrages scientifiques qui en expliquent les avantages et inconvénients. Dans la section qui a suivi, nous avons entremis d'explorer en profondeur les mêmes aspects précédemment mentionnés, cette fois-ci en nous concentrant sur l'outil IDI ainsi que sa méthodologie. Nous avons, en outre, relevé quelques études dont les auteurs ont entrepris de tester la validité de l'IDI en tant qu'outil de mesure de la diversité selon des normes qui ont été utilisés auparavant dans la littérature pour tester le même genre de test de nature psychométrique. Nous avons remarqué que plusieurs des avantages et inconvénients de l'IDI étaient similaires à ceux des outils présentés dans la littérature sous l'approche psychométrique. Par la suite, nous avons présenté les résultats d'une étude à deux volets dans lequel l'IDI et un sondage qui s'inspire de la structure de ce dernier ont été administrés à deux types de population dans une MRC du Québec, avec l'objectif d'obtenir des résultats sur l'ouverture ou la fermeture de ces dites populations quant à la diversité ethnoculturelle. S'en est suivi une description des résultats ainsi qu'une analyse de ces résultats, doublés de recommandations qui ont été formulés à la MRC. Ces résultats, plus particulièrement leur analyse, représente le défi de ce mémoire. En comprenant la difficulté de déterminer la solidité ou la validité des résultats que nous avons obtenus en utilisant l'IDI sans avoir de résultats qui sont le fruit d'études ayant utilisé les outils que nous comparons dans la revue de littérature, nous devons nous reposer sur une approche quelque peu spéculative et qui se basent sur les éléments théoriques de chacun de ses outils plutôt que des extrants concrets. L'auteur reconnait que cela représente donc une des limites de ce mémoire.

De futures recherches pourront se pencher sur les résultats publiés dans ce mémoire afin de les comparer plus robustement à des résultats obtenus dans la conduite d'études où d'autres outils de mesure de la diversité ont été utilisés. Ceci dit, il n'en demeure pas moins important de comparer les extrants que nous avons obtenus dans la réalisation de l'étude auprès de la MRC avec les extrants supposés des divers outils que nous avons présentés dans la revue de littérature. En effet, si nous reprenons les diverses critiques formulées dans la revue de la littérature, plus particulièrement dans la section portant sur l'analyse des forces et faiblesses de cinq outils psychométriques utilisés afin de mesurer la diversité ethnoculturelle, deux faiblesses fondamentales ressortent systématiquement quant à la validité des résultats de ceux-ci : (1) le biais de désirabilité sociale, qui parfois conduit les répondants à essayer de répondre selon ce qu'ils ou elles croient être la réponse

socialement acceptable plutôt que de répondre selon ce que leur conscience leur indique comme étant la réponse qui correspond le mieux à leur pensée, et (2) l'évolution et la subjectivité des divers définitions de ce qu'est considéré comme de la discrimination, et plus largement la diversité.

En effet, des définitions de ces concepts ont été proposés à plusieurs moments durant les dernières décennies, et ont souvent été modifiées et élargies pour inclure divers groupes de personnes. Il est difficile d'évaluer des individus quant à leur ouverture à une certaine diversité lorsque chacun, consciemment ou inconsciemment, détient sa propre définition qu'il ou elle considère comme étant la définition sur laquelle ils doivent baser leurs réponses à ces questionnaires psychométriques. Donc, le climat social dans lequel un individu se trouve ainsi que l'évolution des définitions de concepts tels que la diversité et la discrimination font en sorte que des biais sont systématiquement présents dans tout outil avec l'objectif de tenter de mesurer l'ouverture à la diversité ethnoculturelle. Ainsi, les résultats des outils psychométriques et de l'IDI sont susceptibles d'être sujets aux deux biais précédemment mentionnés. Une des caractéristiques particulières de tels biais consiste en la difficulté à les identifier tant au travers du processus de récoltes des réponses que dans l'analyse des résultats. Par contre, l'IDI détient un avantage majeur à cet effet, livrant des résultats à deux volets. D'un côté, l'IDI offre une mesure de la perception des individus quant à leur ouverture la diversité, et de l'autre, une mesure qui se veut plus réaliste, qui se veut plus proche de l'ouverture réelle à la diversité des individus.

Plus encore, l'IDI permet de déterminer si la différence entre la perception d'ouverture et l'ouverture réelle est statistiquement significative grâce à un seuil préétabli. Ainsi, et contrairement aux cinq autres outils psychométriques, l'IDI peut prétendre à une prise en compte du biais de désirabilité sociale et de la subjectivité et de l'évolution des définitions de diversité et de discrimination, bien qu'il n'en soit pas complètement à l'abri.

Quant aux autres outils présentés dans la revue de littérature, ils présentent tous des avantages et des inconvénients qui leur sont propres, ce qui a été discuté dans la revue de littérature. Il est cependant difficile de les comparer directement, étant donné qu'ils ne présentent pas une méthodologie psychométrique. Ils devraient plutôt être perçus comme des approches complémentaires qui permettent de bonifier toute analyse psychométrique telle l'IDI. Les passer en revue a cependant été important dans le cadre de ce mémoire afin de présenter au lecteur une compréhension holistique des

diverses tangentes quant aux approches organisationnelles à la diversité.

Finalement, la présentation des résultats de l'étude à deux volets menée auprès de la MRC (IDI et sondage de la population) ainsi que leur analyse et la présentation des diverses recommandations ont comme objectif d'étayer une approche possible à une étude menée avec l'IDI comme outil principal. En effet, la présentation de l'étude présente les façons dont les divers extrants de cette étude permettent aux praticiens de présenter une série de recommandations qui peuvent diriger la structuration des prochaines étapes d'une organisation qui débute à considérer sa diversité comme faisant partie intégrante de sa stratégie à moyen et long terme, spécifiquement quant à ses ressources humaines. Par contre, la contrainte du temps ne permet pas une évaluation de la mise en œuvre de ces recommandations. De futures études pourront se pencher sur cet aspect plus spécifiquement, et tenter d'évaluer comment une telle étude pourrait permettre à une organisation d'évoluer sur la question de la diversité à travers le temps.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de poser un regard critique sur les divers outils de la diversité, dont certains ont été présentés dans la revue de littérature, et la capacité d'une organisation de pouvoir obtenir des informations claires et des indicateurs précis sur sa capacité à intégrer et accueillir une main d'œuvre issus de l'immigration en son sein. Pour ce faire, nous avons revus plusieurs outils qui existent dans la littérature, dont l'IDI, et avons examiné les résultats, et l'analyse subséquente de ceux-ci, dans le cadre d'une étude ayant utilisée l'IDI comme un des outils de mesure de la diversité organisationnelle. L'IDI, dans cette étude, a été utilisé pour évaluer le degré d'ouverture à la diversité d'une cinquantaine d'organisations. Il a été accompagné par un questionnaire maison, qui lui a été utilisé pour mesurer le degré d'ouverture à la diversité de la population générale de la MRC. Les résultats qui ont été obtenus sont clairs et démontrent qu'il est utile d'utiliser l'IDI, dans la mesure où l'on veut mesurer le degré d'ouverture à la diversité dans une population donnée, et ce, dans l'idée d'en tirer des conclusions, de créer des mesures pour accroitre ce degré d'ouverture, et ultimement, mesurer la progression de cette population sur une période de temps donnée. Cette approche est donc idéale pour des petites populations, comme dans le cas qui a été examiné dans ce mémoire. L'échantillon de cinquante entreprises a permis aux chercheurs d'avoir un taux de réponses élevé, et de procéder à la collecte et l'analyse de données relativement rapidement. De plus, les résultats obtenus

par l'IDI ont permis de déterminer rapidement le degré d'ouverture global des organisations participantes, et de formuler des recommandations conséquentes sur les prochaines étapes à entamer par la MRC.

De plus, les résultats en eux-mêmes semblaient correspondre avec les attentes des partenaires avec qui la question de la diversité a été discutée à la MRC. Bien que ce ne soit pas une confirmation de la justesse de la méthode, la connaissance approfondie de leur région qu'apportent ces discussions sont, selon l'avis de l'auteur, un apport non-négligeable. Ainsi, l'analyse qui en est ressorti a permis d'identifier certaines lacunes sur lesquelles il fallait travailler pour accroitre le degré d'ouverture de ce groupe à travers le temps. Évidemment, il est impossible de déterminer, au moment présent, si les recommandations ont été appliquées, et si celles-ci ont eu l'impact escompté sur la progression du groupe. Il est néanmoins possible, d'affirmer que l'outil IDI aura permis d'en arriver à bon nombre de postulats et de mesures correctives en matière de diversité.

De plus, l'IDI est une mesure clé en main puisqu'il s'achète facilement à travers une plateforme en ligne, s'administre facilement une fois que la population cible a été identifiée, et les résultats du test sont disponibles quasi instantanément. Ainsi, outre le temps consacré à la diffusion du questionnaire IDI, il est possible pour une personne se penchant sur l'ouverture à la diversité d'un groupe de procéder à l'analyse assez rapidement, et avec des résultats assez précis pour pouvoir en sortir une série de recommandations et d'actions correctives à mettre en place. Si nous devons comparer avec les autres outils de mesures qui ont été présentés dans le cadre de ce mémoire, il semble clair que la standardisation de l'IDI lui donne un avantage net. De plus, comme cela a été démontré dans le revue de littérature, la plupart des outils psychométriques présentés semblent tous à la merci des biais dû à la désirabilité sociale.

Selon la littérature, cela ne semble pas être le cas de l'IDI. Cependant, le manque d'études critiques qui n'ont pas été menées par Bennett et Hammer représente une des limites majeures de cet outil. Bien que les trois études menées par d'autres chercheurs reflètent des résultats sensiblement similaires à ceux des auteurs originaux, il semble nécessaire qu'un outil dont l'utilisation devient de plus en plus répandue soit l'objet d'un nombre croissant d'études, surtout lorsque l'outil est payant. Le consommateur, autant au niveau du produit qu'il achète, qu'au niveau de la robustesse méthodologique, devrait pouvoir se reposer un large éventail d'études pour assurer une prise de décision éclairée quant à l'utilisation de cet outil. Ceci dit, et en l'absence de ces études additionnelles, rien n'indique pour le moment que l'IDI ne répond pas aux exigences attendues, c'est-à-dire de fournir

à une organisation une estimation claire du niveau d'ouverture à la diversité de celle-ci ainsi que son niveau de sensibilité interculturelle. Ainsi, et comme démontré dans la revue de littérature, l'IDI mesure donc ce qu'il entend mesurer.

En ce qui concerne les deux autres outils présentés, soit l'approche par indicateur et le *Diversity Audit Tool*, ces deux approches permettent aux organisations de construire des indicateurs afin de leur donner des lectures d'éléments parfois en temps réel et parfois ponctuelles, qu'elles ont elles-mêmes ciblées comme des mesures liées à la diversité. Ainsi, ce n'est pas l'ouverture à la diversité en générale que l'on mesure, mais bien divers facteurs fragmentés qui ensemble peuvent donner une image plus large de la diversité au sein de l'organisation. Ces approches fragmentaires sont certes utiles pour des organisations plus avancées en termes de diversité, et qui ont déjà un diagnostic établi de leur situation initiale. Nous faisons donc l'argument que les deux approches basées sur les indicateurs sont complémentaires à l'outil du IDI, et permettent de mesurer des aspects différents à travers divers stages d'évolution d'une organisation quant à la diversité.

Pour résumer, l'IDI permet d'avoir une bonne première idée de l'état de lieu pour une organisation, et déterminer les aspects sur lesquels travailler. L'approche par indicateurs, subséquemment, permet de mesurer cette progression plus en profondeur, tout en laissant le soin à l'organisation de raffiner sa stratégie quant à la diversité en son sein.

Limites de la recherche

Les limites de cette recherche ont été évoquées à quelques reprises au courant de ce mémoire. D'abord, notre approche repose sur une comparaison entre divers outils de mesure de la diversité en organisation et l'IDI, une mesure psychométrique que l'auteur a lui-même utilisé lors d'une recherche sur le terrain. La première limite consiste en l'absence de résultats probants et nombreux de recherches ou d'études ayant été conduites avec les autres outils psychométriques, qui auraient permis une comparaison de résultats. Bien que des études ont été effectuées sur ces outils, celles-ci avaient comme objectif de tester la validité des outils en soi, et non pas de produire des résultats permettant à des praticiens en organisation de les utiliser comme tels dans l'objectif de créer une stratégie ou une série de recommandations à suivre. C'est pour cette raison qu'il a été nécessaire de comparer les extrants potentiels de ces outils avec ceux, concrets et provenant du terrain, de l'IDI.

Vient ensuite les enjeux de désirabilité sociale et de définitions de la diversité. Comme nous l'avons vu, la désirabilité sociale est un enjeu non-négligeable lorsqu'il est question de questionnaires psychométriques. En effet, le désire de l'individu passant un tel test de ne pas présenter une facette de sa pensée qu'il ou elle pense être contraire au consensus social peut amener l'individu à choisir des réponses qu'il ou elle n'aurait pas forcément choisi en temps normal. Ce biais existe pour l'ensemble des questionnaires de nature psychométrique, et est difficile à contrecarrer. Bien que l'IDI présente des résultats à deux volets, présentant l'ouverture perçu versus l'ouverture réelle, ce qui réduit relativement ce biais, il ne demeure pas à l'abri de la désirabilité sociale. Plus encore, la question des définitions de la diversité peut amener les individus s'acquittant d'un tel questionnaire à les compléter avec différentes définitions en tête. Nous avons vu comment la socialisation de chacun peut avoir un impact sur ce qu'il ou elle définit comme diversité ou discrimination, et cela peut conduire à des grilles d'analyses différentes pour chacun.

En ce qui attrait aux autres outils présentés, ceux-ci représentent une catégorie d'outils bien plus complémentaires aux outils psychométriques qu'à des approches qui peuvent s'y substituer. Ainsi, leur présence est forte importante pour comprendre l'étendu du travail nécessaire pour une organisation qui souhaite adéquatement mesurer la diversité en son sein, mais elle ne permet pas d'éliminer une approche par questionnaire psychométrique, qui demeure ainsi la seule réelle approche permettant l'obtention de données qui peuvent être inscrites sur un continuum.

Finalement, bien que la recherche qui a été menée auprès de la MRC par les chercheurs soit complète, et présente aux praticiens une opportunité de se pencher sur un premier cas d'étude, concret et québécois, elle demeure malgré tout exploratoire et présente des lacunes quant à l'utilisation plus étendue des données qui aurait pu en être faite.

Ouverture

Ce mémoire a été rédigé dans une démarche qui reposait sur une étude effectuée sur le terrain avec l'outil IDI. Afin d'améliorer l'approche critique, des études pourraient se pencher sur l'application des recommandations qui ont été appliqués par une organisation utilisant l'IDI afin de suivre l'évolution de son niveau d'ouverture, et ainsi, être mieux en mesure de juger si l'outil permet de réellement déceler les lacunes des organisations et les aider à s'ouvrir à la diversité. La contribution de ce mémoire

à la postérité sur cette question de la diversité organisationnelle se présente en deux points : d'abord, une revue de littérature qui présente plusieurs outils psychométriques, leurs forces et faiblesses, y compris l'IDI, ainsi que deux autres approches à la mesure de la diversité organisationnelle. Ensuite, avec l'utilisation de l'IDI dans un contexte québécois, il s'agit d'une première utilisation de cet outil dans un contexte organisationnel au Québec, et particulièrement dans une région québécoise hors des grands centres. La présentation de la méthodologie, l'utilisation de l'IDI et du questionnaire maison représentent des outils que les chercheurs et praticiens québécois peuvent utiliser à l'avenir pour structurer leurs démarches. Les questionnements sur la gestion de la diversité, et par extension, sur la mesure de la diversité en organisation sont relativement nouveaux au Québec. L'approche psychométrique à la mesure de la diversité semble, d'après ce qui a été relevé dans la revue de littérature, la méthode qui soit préconisée aux États-Unis. Bien que le contexte québécois soit particulier, il est intéressant d'avoir une première étude, somme toute modeste et exploratoire, qui permet aux chercheurs d'évoluer à partir de ce point de départ.

Dans leur approche, les chercheurs ont discuté pendant de longues heures sur la façon de structurer la démarche, les outils à utiliser, et comment offrir et convaincre la MRC de participer dans ce type d'approche novatrice, alors qu'il n'y avait pas de point de référence local sur lequel s'appuyer. Ainsi, et pour l'ensemble de ces raisons, cette approche fut un succès, puisqu'elle a permis la production d'un rapport compréhensif et exhaustif, sur lequel la MRC basera ses stratégies pour les années à suivre. Les chercheurs ont joué un rôle vital dans cette démarche, puisque la structure de l'étude fut développée par ces derniers. Ceci dit, un des points de forts de cette approche fut l'aspect collaboratif qu'ils ont adopté dans leurs interactions avec les parties prenantes de la MRC, particulièrement les individus au sein du groupe de coordination de la Société de Développement Économique. Ces interactions ont permis aux chercheurs de comprendre certaines dynamiques particulières à la région, et d'appréhender certaines critiques qui auraient pu surgir dû à leur manque de connaissance de la région et de ses habitants, ainsi que de ses entreprises. Une approche de co-développement est donc fortement suggérée lorsqu'une démarche comme celle-ci est entamé sur un territoire qui n'est pas connu des chercheurs. De plus, cette démarche était entièrement financée par la MRC, qui en a assumé l'ensemble des charges. Cela a limité les possibilités quant aux méthodes de diffusion du questionnaire maison, et du nombre de questionnaire IDI qui pouvaient être achetés. Des chercheurs cherchant à construire sur ce type de démarches pourraient solliciter davantage de ressources des paliers de gouvernements provinciaux et fédéraux, plutôt que de se restreindre qu'au palier municipal.

En dernier lieu, l'approche quant à l'analyse des résultats et la formulation des recommandations qui se trouve dans ce mémoire peut également servir aux futurs praticiens souhaitant construire un modèle d'analyse et de plan d'actions à suivre découlant de l'utilisation d'outils psychométriques de mesure de la diversité, tel que l'IDI. Bien que l'approche fût exploratoire, elle a permis un premier jet d'encre quant à ce type d'analyse dans le contexte proprement québécois. Ainsi, une approche plus systématique quant à la présentation de ce type de résultats et de données peut être développée lors de futures recherches.

Bibliographie

Arredondo, P. et al. (1996). « Operationalization of the Multicultural Counseling Competencies », *Journal of Multicultural Counseling and Development*, Vol. 24, No. 1, p. 42-78.

Baklid, B., Cowan, A., MacBride-King, J., & Mallet. A. (2005). *Business Critical: Maximizing the Talent of Visible Minorities*, The Conference Board of Canada, 103 p. Récupéré de https://www.conferenceboard.ca/temp/3870793f-6503-4671-864d-d3917b513229/733-05%20Visible%20Minorities-Employer's%20Guide-EN.pdf

Balter, R., Chow, J., & Jin, Y. (2014). *What Diversity Metrics Are Best Used to Track and*

Barth, I., Falcoz C. (2007). *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, coll. Recherches en Gestion, 309 p.

Bennett, M.J. (1986). «A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity ». *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 10, No.2, p. 179–196.

Bennett, M.J. (2009). « Defining, measuring, and facilitating intercultural learning: a conceptual introduction to the Intercultural Education double supplement ». *Intercultural Education*, Vol. 20, No. S1-2, p. S1–13.

Bennett, Milton J. (1993). « Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. » *Education for the Intercultural Experience*. Ed. R.M. Paige. 2nd edition. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Bouchard, G. (2011). « Qu'est-ce que l'interculturalisme ? / What is Interculturalism ? » *McGill Law Journal / Revue de droit de McGill*, Vol. 56, No.2, p. 395–468.

Burkard, A. W., Jones, J. A., & Johll, M. P. (2002). « Hierarchical Factor Analysis of the Quick Discrimination Index » *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 62, No.1, p. 64–78.

Burkard, A., Medler, B. & Boticki, M. (2001). *Prejudice and racism: Challenges and progress in measurement,* Measurement of Multicultural constructs, Marquette University, p. 457-481.

Candin, P. (2018). *Défense : Il y a davantage de réfugiés climatiques que de réfugiés liés aux conflits dans le monde*, Le Monde, Récupéré de https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/03/27/defense-il-y-a-davantage-de-refugies-climatiques-que-de-refugies-lies-aux-conflits-dans-le-monde_5277061_3232.html

Chon, K-S., Lee, C. (2000). « An investigation of multicultural training practices in the restaurant industry: the training cycle approach. » *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.12, No.2, p. 126-134.

Coates, Kim et Stuart C. Carr (2005). « Skilled immigrants and selection bias: A theory-based field study from New Zealand », *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 29, no 5, p. 577-599.

Cornet et Manal El Abboubi (2013). « Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès », *Gestion*, vol. 37, no 4, p. 57-66.

Cornet et Philippe Warland (2006). *L'entreprise et la diversité - Quelles mises en pratique ?* Belgique, DG Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances de la Commission Européenne, 54 p.

Cornet et Philippe Warland (2008). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Liège, Ministère de l'Économie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine, 57 p.

Courtois, C.-P. (2010). « La nation québécoise et la crise des accommodements raisonnables : bilan et perspectives. » *International Journal of Canadian Studies*, Vol.42, p. 283-306.

Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, San Fransico, Berrett-Koehler Publishers, 328 p.

Cox, T.H. and Blake, S. (1991). « Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. » *The Academy of Management Executive*, 5, p. 45-56.

Crowley-Henry, Marian, O' Connor, Edward et Akram Al Ariss (2016). « Portrayal of Skilled Migrants' Careers in Business and Management Studies: A Review of the Literature and Future Research Agenda », *European Management Review*, DO:10.1111/emre.12072, 20 p.

Cukier, W. (2009). « Using the Diversity Audit Tool to Assess the Status of Women in the Canadian Financial Services Sector: A Case Study. » *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations,* Vol.11, No.3, p. 15-36.

Devine, Frances & Baum, Tom & Hearns, Niamh & Devine, Adrian (2007). « Managing cultural diversity: Opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers. », *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* Vol.19, No.2, p. 120-132.

Dunton, B. C., & Fazio, R. H. (1997). « An individual difference measure of motivation to control prejudiced reactions. », *Personality and Social Psychology Bulletin,* Vol.23, No.3, p. 316–326.

Ellis, Burcu Akan (2013). « Freelancing eagles: interpretation as a transient career strategy for skilled migrants », *Journal of Management Development*, vol. 32, no 2, p. 152-165.

Fiarman, S. E. (2016). « Unconscious Bias: When Good Intentions Aren't Enough », *Disrupting Inequity*, Vol. 74, No.3, p. 10-15.

Fossland, Trine (2013). « Negotiating future careers: A relational perspective on skilled migrants' labour market participation », *Journal of Management Development*, vol. 32, no 2, p. 193-203.

Fouad, N. A., & Bingham, R. P. (1995). « Career counseling with racial and ethnic minorities. » Dans W. B. Walsh & S. H. Osipow (Eds.), *Contemporary topics in vocational psychology. Handbook of vocational psychology: Theory, research, and practice* (p. 331–365). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.).*

Graham, B., Hutchings, K. (2005). « Training and Developing an Age Diverse Workforce in SMEs: The Need for a Strategic Approach. » *Education+ Training*, Vol.47, No. 8, p. 592-604.

Grensing-Pophal, L. (2001). « A Balancing Act on Diversity Audits. » *HR Magazine*, Vol.46, No.11, p. 87-95.

Grima, F., Trépo, G. (2003), « Initier une innovation organisationnelle : Tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 50, p. 23-36.

Hakak, Luciana Turchick et Akram Al Ariss (2013). « Vulnerable work and international migrants: a relational human resource management perspective », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 22, p. 4116-4131

Hall, R. (2016). *How the Brexit campaign used refugees to scare voters*., GlobalPost, Récupéré de https://www.pri.org/stories/2016-06-24/how-brexit-campaign-used-refugees-scare-voters

Hammer, M.R. (2005). «The Intercultural Conflict Style Inventory: A Conceptual Framework and Measure of Intercultural Conflict Resolution Approaches ». *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 29, p. 675–695.

Hammer, M.R. (2011). «Additional Cross-Cultural Validity Testing of the Intercultural Development Inventory ». *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 35, No.4 p. 474–487.

Hammer, M.R. et Al. (2003). « Measuring Intercultural Sensitivity: The Intercultural Development Inventory ». *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 27, p. 421–443.

Hegarty, W. H., & Dalton, D. R. (1995). « Development and psychometric properties of the Organizational Diversity Inventory (ODI) » *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 55, No.6, p. 1047–1052.

Hegarty, W. H., & Dalton, D. R. (1995). « Development and psychometric properties of the Organizational Diversity Inventory (ODI) ». *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 55, No.6, p. 1047–1052.

Iles, P. (1995). « Learning to work with difference. » *Personnel Review*, Vol. 24, No.6, p. 44-60.

Improve Employee Diversity? Cornell University, Récupéré de https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/68/

Jackson, Susan E. et Aparna Joshi (2011). « Work team diversity », dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol 1, p. 651-686.

James, K., Lovato, C., & Cropanzano, R. (1994). « Correlational and known-group comparison validation of a workplace prejudice/discrimination inventory » *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 24, No.17, p. 1573–1592

Jeanquart-Barone, S. (1996). « Implications of racial diversity in the supervisor–subordinate relationship. » *Journal of Applied Social Psychology,* Vol. 26, No.11, p. 935–944.

Kreitz, P. A. (2007). « Best Practices for Managing Organizational Diversity. » *The Journal of Academic Librarianship,* Vol. 34, No.2, p. 101-120.

Landrieux-Kartochian, S. (2007). « Les organisations face au plafond de verre. » *Revue française de gestion*, Vol. 4, No.173, p. 15-30.

Lapinski, J., Cohen, J. (2016). *Poll: British Voters Split on Brexit but Think EU Exit Vote Will Fail,* NBCnews, Récupéré de https://www.nbcnews.com/storyline/brexit-referendum/poll-british-voters-split-brexit-think-eu-exit-vote-will-n594086

Larkey, L. (1996). «Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups » *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 21, No.2, p. 463.

Levy, G., Fernandez, R. (2005). « Diversity and redistribution » *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 11570, p. 34.

Marquis, J. et al. (2008) *Managing Diversity in Corporate America: An Exploratory Analysis*, Santa Monica, RAND Corporation, 34 p.

Mobley, W. H. (1977), Intermediate linkages in the relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psych*ology, vol. 62, p. 238.

Montei, M. S., Adams, G. A., & Eggers, L. M. (1996). « Validity of scores on the Attitudes Toward Diversity Scale (ATDS). » *Educational and Psychological Measurement,* Vol. 56, No.2, p. 293–303.

Morin, Denis et Olivier Dauphin-Daffe (2014). « La conceptualisation de la marque employeur », dans Pascal Paillé (dir.), *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines – Nouveaux enjeux, nouvelles réponses*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 262 p.

Moule, J. (2009). « Understanding Unconscious Bias and Unintentional Racism: Acknowledging Our Possible Biases and Working Together Openly Is Essential for Developing Community in Our Schools » *Phi Delta Kappan,* Vol. 90, No.5, p. 321-326.

Nathan, M., Lee, N. (2010). « Knowledge Workers, Cultural Diversity and Innovation: Evidence from London. » *International Journal of Knowledge-Based Development*, Vol. 1, No.1 p. 53-78.

O'Mara, J., Richter, A. (2016). *Global Diversity & Inclusion Benchmarks*, The Diversity Collegium, 76 p. Récupéré de http://diversitycollegium.org/usertools/GDIB-V-03072016-6-5MB.pdf

Paige, M.R. et Al. (2003). « Assessing Intercultural Sensitivity: An Empirical Analysis of the Hammer and Bennett Intercultural Development Inventory ». *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 27, No.4, p. 467–486.

Ponterotto, J. G., & Casas, J. M. (1991). *Handbook of racial/ethnic minority counseling research, Charles C Thomas, Publisher.*

Porter, I. (2017). *Le chômage est en baisse chez les immigrants,* Le Devoir, Récupéré de https://www.ledevoir.com/societe/491112/le-chomage-est-en-baisse-chez-les-immigrants

Robinson, G., Dechant, R. (1997). « Building a Business Case for Diversity. » *The Academy of Management Executive,* Vol.11, No.3, p. 21-31.

Rowe, A., Gardenswartz, L. (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*, McGraw-Hill Education, 428 p.

Sabeg, Y., Charlotin, C. (2006). *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser ?* Paris, Groupe Eyrolles, Éditions d'Organisation, 205 p.

Sampson, D. L., & Smith, H. P. (1957). « A scale to measure world-minded attitudes. »*The Journal of Social Psychology*, Vol. 45, p. 99–106.

Sampson, X. (2018). *La pénurie de main-d'œuvre décortiquée*, Radio-Canada, Récupéré de https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1124388/immigration-penurie-main-oeuvre-donnees

Schneider, R., Ross, R. (1992). *From equality to diversity: a business case for equal opportunities*, Pitman, 250 p.

Sniderman, P.M., Tetlock, P.E. (1986). « Symbolic Racism: Problems of Motive Attribution in Political Analysis », *Journal of Social Issues*, Vol.42, No.2.

Sohal, A.S., D'Netto, B. (1999). « Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. » *International Journal of Manpower*, Vol.20, No.9, p. 530-547.

Soni, V. (2000). « A twenty-first century reception for diversity in the public sector: A case

Stone, P., Zannad, H. (2010). « Mesurer la diversité en entreprise : pourquoi et comment ? » *Management & Avenir*, Vol. 8, No.38, p. 157-175.

Strahan, R., & Gerbasi, K. C. (1972). « Short, homogeneous versions of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. » *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 28, No.2, p. 191–193.

Sue, S., Okazaki, S. (1995). « Methodological issues in assessment research with ethnic minorities. » *Psychological Assessment*, Vol. 7, No.3, p. 367-375.

Taïeb, J.-P. (1996). *Les tableaux de bord de la gestion sociale*., Dunod, 256 p.

Tajfel, H., Turner, J. (1979). *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, Dans Organizational Identity: A reader, Oxford Management, 559 p.

Taylor, C. (2017). *Le temps de la réconciliation*, La Presse, Récupéré de http://plus.lapresse.ca/screens/36c5c72e-28b9-49df-ba29-514fc56d647a__7C__pUtyV30bPPsb.html

Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland (2011). *Gestion des ressources humaines - Typologies et comparaisons internationales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 350 p.

Trépo, G. e. (2003). « Initier une innovation organisationnelle : Tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions. » *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol.50, p. 23-36.

Triandis, H.C. (1976). The Future of Pluralism », *Journal of Social Issues*, Vol.32, No.4.

Vinson, E., Holloway, M. (1977). « The Effects of Formalization on Perceptions of Discrimination, Satisfaction, Effort and Performance », *Journal of Vocational Behavior*, Vol.10, No.3, p. 302-315.

Watts, R.J., Carter, R. T. (1991). « Psychological Aspects of Racism in Organizations ». *Psychology*.

Wilson, R. (1996). « Educating for Diversity. » *About Campus*, Vol. 1, No.2, p. 4-30.