

2m11.2829.11

Université de Montréal

La gestion de la diversité dans les organisations.
Vers la fin de l'approche constructiviste de la discrimination en milieu de travail?

par
Philippe CIMPER
Département de Sociologie
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en Sociologie

Décembre 1999

© Philippe CIMPER, 1999



H M
15
U54
2000
N. 011



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

**La gestion de la diversité dans les
organisations. Vers la fin de l'approche
constructiviste de la discrimination
en milieu de travail?**

présenté par

Philippe CIMPER

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Christopher McALL

président du jury

Camille LEGENDRE

directeur de recherche

Paul BERNARD

membre du jury

Mémoire accepté le: 5 septembre 2000

Sommaire

Ce mémoire porte sur les approches de gestion de la diversité dans les organisations. Ces approches, qui relèvent de la gestion des ressources humaines, visent à créer un milieu de travail favorable à tous les employés quels que soient leurs antécédents socio-démographiques (ethnie, genre, culture, âge etc.). Elles se développent au moment même où culmine un mouvement, emmené par les néoconservateurs et la nouvelle droite, qui récuse fortement l'action positive et la problématisation constructiviste de la discrimination sur laquelle celle-ci se fonde. Un examen détaillé du contexte socio-historique nord-américain révèle que cette récusation obéit à une dynamique qu'il est possible d'appréhender par le biais des travaux de Bourdieu sur la domination. C'est-à-dire que les groupes sociaux qui bénéficient de la discrimination s'efforceraient de la légitimer et de la reproblématiser de façon a-constructiviste, afin d'éviter son caractère collectif et systémique et afin de perpétuer la structuration de la société qui en découle. Dans le cadre de cette étude nous nous demandons dans quelle mesure les approches de gestion de la diversité sont une facette de cette entreprise de perpétuation de la discrimination. Autrement dit, dans quelle mesure les approches de gestion de la diversité s'inscrivent-elles dans la continuité idéologique du mouvement conservateur et contribuent-elles à reproblématiser la discrimination de façon a-constructiviste?

Afin de répondre à cette question de recherche, deux niveaux d'analyse sont pris en compte: le niveau idéologique et le niveau théorique. L'analyse menée au niveau idéologique doit permettre de voir dans quelle mesure les approches de gestion de la diversité s'inscrivent dans le sillage du mouvement conservateur en adhérant à ses principes idéologiques ainsi qu'à ses représentations de l'action positive. L'analyse menée au niveau théorique a pour objet de compléter l'analyse menée au niveau idéologique et de mettre en évidence la façon dont les approches de gestion de la diversité problématifient la discrimination. Plus particulièrement, nous mettons l'accent sur les théorisations des relations ethniques et des relations de genre sur lesquelles ces approches s'appuient pour rendre compte de la discrimination que subissent certains groupes sociaux. Il s'agit de déterminer si ces théorisations relèvent du paradigme constructiviste ou si elles s'appuient plutôt sur d'autres paradigmes tels que les paradigmes naturaliste et/ou culturaliste.

Une observation préliminaire montre que les approches de gestion de la diversité étudiées ici semblent fortement influencées par le débat autour de l'action positive et révèle qu'il existe trois tendances. La première tendance regroupe des approches de gestion de la diversité qui se distancient de l'action positive et prétendent la remplacer purement et simplement. La seconde tendance réunit des approches qui s'inscrivent dans la continuité de l'action positive et visent à la compléter. La troisième tendance réunit les approches qui ne se positionnent pas par rapport à l'action positive. Fort de ceci, deux hypothèses sont posées. La première hypothèse avance que les approches de gestion de la diversité qui rompent avec l'action positive, de même que celles qui ne se positionnent pas explicitement par rapport à l'action positive, s'inscrivent dans la continuité idéologique du mouvement conservateur et reproblématisent la discrimination d'une façon a-constructiviste. La deuxième hypothèse avance que les approches de gestion de la diversité développées dans une perspective de continuité par rapport à l'action positive s'inscrivent idéologiquement aux antipodes du mouvement conservateur et perpétuent une problématisation constructiviste de la discrimination. Ces deux hypothèses sont essentiellement testées au niveau des approches de gestion de la diversité proposées à travers la littérature. Puis une enquête de terrain est réalisée afin d'évaluer la continuité qui pourrait exister entre cette littérature et les pratiques des consultants et des organisations présents au Québec.

Finalement, aucune des deux hypothèses n'est validée. Le test des hypothèses révèle que les approches de gestion de la diversité qui rompent avec l'action positive ne s'avèrent pas forcément d'inspiration conservatrice tandis que les approches qui s'inscrivent dans la continuité de l'action positive ne se situent pas nécessairement aux antipodes du mouvement conservateur. Toutefois on constate qu'aucune de ces approches ne problématise la discrimination de façon constructiviste. Sans pour autant pouvoir parler de disparition de l'approche constructiviste de la discrimination, car les approches constructivistes antérieures subsistent et coexistent avec les approches de gestion de la diversité, force est donc de reconnaître que la situation se complexifie de façon paradoxale. On peut notamment se demander quel impact cette situation aura sur la capacité des organisations à faire reculer la discrimination en leur sein. De nouvelles perspectives de recherche semblent ainsi s'ouvrir.

Table des matieres

SOMMAIRE	i
TABLE DES MATIÈRES	ii
I. INTRODUCTION	1
II. CONTEXTE SOCIO-HISTORIQUE	3
2.1. Perspective historique et aperçu de la structuration du marché du travail aux États-Unis et au Canada jusqu'aux années soixante à soixante-dix	3
2.1.1. La situation des femmes aux États-Unis et au Canada	6
2.1.2. La situation des minorités ethniques aux États-Unis et au Canada	7
2.2. Les politiques antidiscriminatoires en Amérique du Nord: de l'interdiction de la discrimination aux programmes d'action positive	10
2.2.1. L'interdiction de la discrimination	10
2.2.2. Les programmes d'action positive ou d'accès à l'égalité	12
2.2.3. Les limites des programmes d'action positive et des programmes d'accès à l'égalité	13
2.3. La réaction idéologique conservatrice contre l'action positive et ses conséquences pratiques	16
2.3.1. La position de la nouvelle droite	16
2.3.1.1. L'action positive comme facteur de discrimination à l'encontre des blancs et des asiatiques	17

2.3.1.2. L'action positive conduit à une baisse des standards de compétence et à une multiplication du gaspillage de fonds et de talents.	19
2.3.1.3. L'action positive serait largement responsable du racisme, notamment à l'égard des noirs.	19
2.3.2. La position des néoconservateurs	20
2.3.3. Les conséquences pratiques de la double réaction néoconservatrice et néodroitière	21
2.4. Les approches de gestion de la diversité	27
III. RAPPEL THÉORIQUE ET FORMULATION DE LA QUESTION DE DÉPART	28
3.1. Le paradigme naturaliste	29
3.2. Le paradigme culturaliste	30
3.3. Le paradigme constructiviste	32
3.4. La question de départ de la recherche	34
IV. PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES	36
4.1. La problématique	36
4.2. Le modèle d'analyse	37
4.2.1. Le niveau idéologique	37
4.2.2. Le niveau théorique	38

4.3. Les hypothèses	39
4.3.1. Observations préliminaires concernant le positionnement des approches de gestion de la diversité par rapport à l'action positive	39
4.3.1.1. Une perspective de rupture par rapport à l'action positive	40
4.3.1.2. Une perspective de continuité par rapport à l'action positive	40
4.3.1.3. Conclusion	42
4.3.2. Première hypothèse	42
4.3.3. Deuxième hypothèse	43
4.4. Le champ d'analyse	43
4.4.1. Le projet initial	43
4.4.2. Le matériau fourni par l'enquête de terrain	43
4.4.3. Le matériau fourni par la littérature	46
4.4.4. Conclusion	46
V. TEST DE LA PREMIÈRE HYPOTHÈSE	48
5.1. Le positionnement des auteurs par rapport aux principes idéologiques avancés par les conservateurs et par rapport à leurs représentations de l'action positive	48
5.1.1. Le positionnement de Wilson	48
5.1.2. Le positionnement de Poole	49
5.1.3. Le positionnement de Totta et Burke	50

5.2. Les théorisations des relations ethniques et des relations de genre qui étayent la problématisation de la discrimination à travers les différentes approches	51
5.2.1. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Wilson	51
5.2.1.1. Présentation de l'approche développée par Wilson	51
5.2.1.1.1. <i>Lier la politique de gestion de la diversité à la stratégie économique de l'organisation</i>	51
5.2.1.1.2. <i>Sensibiliser la hiérarchie et le personnel aux questions liées à la diversité afin de susciter leur adhésion</i>	52
5.2.1.1.3. <i>Impliquer les employés dans l'élaboration de la politique de gestion de la diversité</i>	53
5.2.1.1.4. <i>Modifier le système de façon planifiée</i>	54
5.2.1.2. Analyse de l'approche développée par Wilson	54
5.2.2. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Poole	55
5.2.2.1. Présentation de l'approche développée par Poole	55
5.2.2.1.1. <i>Les six étapes obligatoires du processus de gestion de gestion de la diversité</i>	57
5.2.2.1.2. <i>Les différences de communication liées au genre</i>	59
5.2.2.2. Analyse de l'approche développée par Poole	60
5.2.3. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Totta et Burke	62
5.2.3.1. Présentation de l'approche développée par Totta et Burke	62
5.2.3.1.1. <i>La création de comités spécialisés ou task forces</i>	62
5.2.3.1.2. <i>La mise en oeuvre du changement</i>	64
5.2.3.2. Analyse de l'approche développée par Totta et Burke	65

VI. TEST DE LA SECONDE HYPOTHÈSE	66
6.1. Analyse du positionnement des auteurs sélectionnés par rapport aux principes idéologiques avancés par les conservateurs et par rapport à leurs représentations de l'action positive	66
6.1.1. Le positionnement de l'ouvrage dirigé par Jackson et associés	66
6.1.2. Le positionnement de Thomas	67
6.1.3. Le positionnement de Kessler	68
6.1.4. Le positionnement de l'ouvrage dirigé par Smith et Johnson	69
6.1.5. Le positionnement de Loden et Rosener	70
6.1.6. Le positionnement de Henderson	71
6.1.7. Le positionnement de l'ouvrage dirigé par Cox et Beale	72
6.2. Les théorisations des relations ethniques et des relations de genre qui étayent la problématisation de la discrimination à travers les différentes approches	73
6.2.1. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Jackson et associés	73
6.2.1.1. Présentation des approches développées dans l'ouvrage	73
6.2.1.1.1. <i>Le cas de Xerox Corporation</i>	74
6.2.1.1.2. <i>Le cas de Digital Equipment Corporation</i>	75
6.2.1.1.3. <i>Le cas de XYZ Corporation</i>	76
6.2.1.1.4. <i>Le cas d'American Express Travel Related Services</i>	78
6.2.1.2. Analyse des approches développées dans l'ouvrage	79
6.2.1.2.1. <i>L'approche de Xerox Corporation</i>	79
6.2.1.2.2. <i>L'approche de Digital Corporation</i>	80
6.2.1.2.3. <i>L'approche de XYZ</i>	80
6.2.1.2.4. <i>L'approche de AETRS</i>	81

6.2.2. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Thomas	81
6.2.2.1. Présentation de l'approche développée par Thomas	81
6.2.2.1.1. <i>Le cas de Compound Products</i>	83
6.2.2.2. Analyse de l'approche développée par Thomas	84
6.2.3. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Kessler	85
6.2.3.1. Présentation de l'approche développée par Kessler	85
6.2.3.2. Analyse de l'approche développée par Kessler	86
6.2.4. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Smith et Johnson.	86
6.2.4.1. Présentation de l'approche développée dans l'ouvrage	86
6.2.4.1.1. <i>Le cas de l'Université du Massachusetts à Amherst</i>	86
6.2.4.1.2. <i>Le cas de Ford</i>	88
6.2.4.2. Analyse des approches développées dans l'ouvrage de Smith et Johnson	89
6.2.4.2.1. <i>L'approche de l'université du Massachusetts à Amherst</i>	89
6.2.4.2.2. <i>L'approche de Ford</i>	90
6.2.5. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Loden et Rosener	90
6.2.5.1. Présentation de l'approche développée par Loden et Rosener	90
6.2.5.1.1. <i>La préparation du terrain</i>	91
6.2.5.1.2. <i>La mise en oeuvre du changement</i>	91
6.2.5.1.3. <i>Les mesures de maintenance</i>	92
6.2.5.2. Analyse de l'approche développée par Loden et Rosener	93
6.2.6. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Henderson	94

6.2.6.1. Présentation de l'approche développée par Henderson	94
6.2.6.1.1. <i>Les minorités ethniques.</i>	94
6.2.6.1.2. <i>Les femmes</i>	96
6.2.6.1.3. <i>La formation à la diversité et l'importance de la communication</i>	97
6.2.6.2. Analyse de l'approche développée par Henderson	98
6.2.7. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Cox et Beale	99
6.2.7.1. Présentation des thèmes	100
6.2.7.1.1. <i>La discrimination selon Cox et Beale</i>	100
6.2.7.1.2. <i>La culture organisationnelle</i>	102
6.2.7.2. Analyse de l'approche développée dans l'ouvrage de Cox et Beale	103
VII. OBSERVATIONS CONCERNANT LA GESTION DE LA DIVERSITÉ AU QUÉBEC	105
7.1. Présentation des données recueillies par le biais du questionnaire	105
7.1.1. Le questionnaire	106
7.1.2. La position du consultant A	109
7.1.3. La position du consultant B	110
7.1.4. La position du consultant C	112
7.1.5. La position du consultant D	113
7.2. Présentation des données écrites à notre disposition	114
7.2.1. Le dossier «Gérer la diversité»	114
7.2.1.1. Le positionnement du dossier «Gérer la diversité»	114

7.2.1.2. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche des auteurs du dossier «Gérer la diversité»	115
7.2.2. La gestion de la diversité chez Hydro-Québec	116
7.2.3. La gestion de la diversité chez Bell Canada	117
VIII. CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE	118
8.1. Synthèse des analyses concernant les hypothèses et des observations concernant la gestion de la diversité au Québec	118
8.1.1. Synthèse des analyses concernant la première hypothèse	118
8.1.2. Synthèse des analyses concernant la seconde hypothèse	119
8.1.3. Synthèse des observations concernant la gestion de la diversité au Québec	121
8.2. Conclusion	122
BIBLIOGRAPHIE	xi

I. INTRODUCTION

Depuis une dizaine d'années, de nouvelles approches en matière de gestion des ressources humaines sont adoptées de façon croissante dans les organisations américaines et canadiennes. Il s'agit des approches dites de gestion de la diversité dont l'objectif avoué est de créer un milieu de travail favorable à tous les employés quels que soient leurs antécédents socio-démographiques (ethnie, genre, culture, âge etc.). La présente recherche vise à éclairer la façon dont les approches de gestion de la diversité se positionnent idéologiquement par rapport au mouvement conservateur emmené par les néoconservateurs et la nouvelle droite, et dans quelle mesure elles contribuent à perpétuer une problématisation constructiviste de la discrimination en milieu de travail.

Le choix de ce sujet de recherche résulte de notre préoccupation concernant l'avenir des problématisations constructivistes de la discrimination en milieu de travail. En effet, ce type de problématisation semble de plus en plus remis en question depuis quelques années, notamment sous l'effet du mouvement conservateur mentionné précédemment. Or c'est au moment même où ce mouvement conservateur semble culminer que se multiplient les approches dites de gestion de la diversité. Il nous semble donc légitime d'analyser ces approches, en les remettant en perspective par rapport au contexte socio-historique et idéologique au sein duquel elles émergent, afin de voir si elles s'inscrivent ou non dans le sillage conservateur et si elles perpétuent ou non une problématisation constructiviste de la discrimination en milieu de travail. Afin de mener à bien cette analyse, nous procéderons comme suit.

Dans le deuxième chapitre de ce mémoire («Contexte socio-historique»), nous présenterons la toile de fond socio-historique sur laquelle se développent les approches de gestion de la diversité. Plus précisément, nous ferons le point sur la structuration du marché du travail aux Etats-Unis et au Canada jusqu'aux années soixante à soixante-dix, soit jusqu'au moment de l'adoption des lois contre la discrimination. Ensuite, nous présenterons les politiques anti-discriminatoires ainsi que leur évolution, depuis l'interdiction de la discrimination jusqu'à la mise en place

de l'action positive et des programmes d'accès à l'égalité. Enfin, nous évoquerons en détail la réaction idéologique conservatrice contre l'action positive ainsi que ses conséquences pratiques.

Dans le troisième chapitre («Rappel théorique et formulation de la question de départ»), nous effectuerons d'abord un rappel théorique concernant les théorisations des relations ethniques et des relations de genre utilisées pour rendre compte de la discrimination. Plus précisément nous ferons le point concernant les paradigmes naturaliste, culturaliste et constructiviste. Enfin nous présenterons la question de départ de la recherche, c'est-à-dire l'interrogation en rapport avec laquelle la problématique sera définie.

Le quatrième chapitre («Problématique et hypothèses») sera consacré à la formulation de la problématique et des hypothèses. Nous présenterons également notre modèle d'analyse ainsi que le matériau retenu à cette fin.

Le cinquième et le sixième chapitre seront respectivement consacrés au test de la première et de la deuxième hypothèse, tandis que le septième chapitre fera état de nos observations concernant la gestion de la diversité au Québec.

Enfin, dans le huitième chapitre («Conclusion générale de la recherche») nous effectuerons une synthèse des analyses concernant les hypothèses ainsi que des observations concernant la gestion de la diversité au Québec. Nous présenterons également les principaux questionnements sur lesquels débouche cette recherche.

II. CONTEXTE SOCIO-HISTORIQUE

Dans un premier temps, il importe de présenter les éléments contextuels pertinents qui composent la toile de fond de la présente recherche. Tout d'abord, nous dresserons un tableau de la structuration traditionnelle du marché de l'emploi aux Etats-Unis et au Canada et nous mettrons l'accent sur le rôle joué par la discrimination dans cette structuration. Ensuite, nous évoquerons les rapports de force idéologiques et politiques engagés à partir des années soixante autour des politiques antidiscriminatoires et de la question de la problématisation de la discrimination. Cette mise en perspective nous permettra de mieux cerner le contexte dans lequel émerge la gestion de la diversité et de formuler une problématique précise.

2.1. Perspective historique et aperçu de la structuration du marché du travail aux Etats-Unis et au Canada jusqu'aux années soixante à soixante-dix

Les sociétés américaine et canadienne sont nées de la colonisation de l'Amérique du nord par les Européens et ont été historiquement structurées par des rapports d'appropriation, d'exclusion et de domination. Dès le XVIème siècle commence un processus d'expropriation et d'élimination des peuples autochtones qui culminera à la fin du XIXème siècle avec leur refoulement dans des réserves. Pendant que se déroule cette conquête à grande échelle, les colonies françaises¹ et surtout britanniques ont recours de façon croissante à une main-d'oeuvre esclave provenant d'Afrique et développent un système économique de plantation. Sur la base de cette double dynamique d'exclusion et d'asservissement se développe un système idéologique qui a pour objet de légitimer la suprématie de la population d'origine européenne. C'est un véritable ordre social à la fois raciste et sexiste qui est mis en

¹ Williams, Dorothy W., *Les noirs à Montréal, essai de démographie urbaine*, Montréal, VLB Editeur, 1998.

place et qui se perpétue sans remise en question majeure jusque dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle². Cet ordre social raciste et sexiste se traduit notamment par une structuration du marché de l'emploi dont la théorie du *Dual Labour Market* semble rendre compte avec pertinence.

Les théoriciens du *Dual Labour Market*, dont Piore³, avancent que le marché du travail aux Etats-Unis est segmenté en deux secteurs: le secteur primaire et le secteur secondaire. Le secteur primaire regrouperait les emplois bien payés, qui offrent de bonnes conditions de travail, des perspectives de carrière intéressantes et une grande stabilité professionnelle. Au sein de ce secteur primaire, on pourrait distinguer un niveau supérieur et un niveau inférieur. Le secteur secondaire regrouperait les emplois qui ne paient guère, qui sont pénibles, instables, qui n'offrent pas de réelles possibilités d'avancement et qui mettent ceux qui les occupent à la merci de l'arbitraire de leurs supérieurs. Tous ces facteurs font que la main d'oeuvre du secteur secondaire connaîtrait un fort taux de roulement (*turnover*) (Piore, 1973, p.126). D'autres partisans de la théorie du *Dual Labour Market*, tels que Gordon, Edwards et Reich⁴ ou Barron et Norris⁵ soulignent, d'une part, le fait que les femmes et les minorités ethniques sont concentrées dans le secteur secondaire de l'emploi et, d'autre part, ils insistent sur le fait que cette dichotomie du marché de l'emploi est le fruit de pratiques délibérées de la part des employeurs. Ces pratiques auraient pour but de permettre aux organisations de retenir des employés jugés indispensables tout en empêchant le développement d'une solidarité entre les travailleurs:

«Firms which want to retain their key workers by raising their earnings levels, may have a limited capacity to raise wages and will therefore try to keep them low in other areas of their job structures. Levels of job security and earnings in the two sectors are therefore crucially interdependant and the growth or decline of one sector is bound to affect conditions in the other sector. If it is in

² Smedley, Audrey, *Race in North America, origins and evolution of a worldview*, Boulder, Westview press, 1993.

³ Piore, Michael J., «Notes for a theory of labor market stratification» dans Edwards, Richard C., Reich, Michael et Gordon, David M., *Labor market segmentation*, Lexington, Lexington books, 1973, p.125-150.

⁴ Gordon, David M., Edwards, Richard et Reich, Michael, *Segmented work, divided workers: the historical transformation of labor in the United States*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.

⁵ Barron, R.D et Norris, G.M «Sexual divisions and the dual labour market» dans Barker, D.L. et Allen S., *Dependance and exploitation in work and marriage*, Londres/New York, Longman, 1976.

the interest of employers to maintain and expand the primary sector, it may also be in their interest to ensure that instability and low earnings are retained in the secondary sector.» (Barron et Norris, 1976, p.52)

«During the 1920s some employers began to experiment with the systematic allocation of different groups of workers to different plant divisions in order to embed job segregation into the job structure itself. Ford began to allocate blacks to the foundry in the early 1920s (Reich, 1981a, ch.6), US Steel began to channel black workers into specific shops in its steel plants (Greer, 1979) and rubber companies also began to make similar use of black employees (Jeszeck, 1981). Davies argues similarly about the "feminization of clerical employment" (1975) contending that employers began to segregate female employees into specific categories of clerical work in order to facilitate their degradation and the routinization of many clerical jobs.» (Gordon, Edwards et Reich, 1982, p.174)

Cette idée selon laquelle la segmentation du marché de l'emploi serait le fruit de pratiques délibérées des employeurs est contestée par les économistes dits néoclassiques. Ces derniers ne remettent pas en cause l'idée de segmentation du marché du travail mais l'expliquent selon des théories qui mettent plutôt l'accent sur le caractère hétérogène de la main-d'oeuvre⁶. Il s'agit notamment de la théorie du capital humain (*human capital theory*).

Selon la théorie du capital humain, les minorités ethniques n'auraient pas eu le loisir de développer et de cultiver pleinement leur capital humain en raison de circonstances socio-historiques et géographiques. C'est le cas des noirs américains, en raison de l'esclavage et de la ségrégation qui les ont privés pendant longtemps de l'accès à l'éducation et les ont concentrés dans des zones géographiques où les emplois disponibles étaient précaires et peu qualifiants. Il s'ensuit un déficit en capital humain qui restreint leur accès au secteur primaire du marché de l'emploi. Cette même théorie explique la concentration des femmes dans le secteur secondaire du marché de l'emploi par le fait que ces dernières recherchent suffisamment de flexibilité pour pouvoir assumer leur responsabilités ménagères. Tomaskovic-Devey⁷ détaille ainsi cet argument:

⁶ Loveridge, R. et Mok, A. L., *Theories of labour market segmentation: a critique*, The Hague/Boston/London, Martinus Nijhoff Social Sciences Division, 1979.

⁷ Tomaskovic-Devey, Donald, *Gender and racial inequality at work: the sources and consequences of job segregation*, Ithaca, ILR Press, 1993.

«Although many wives work, they choose jobs that allow them the flexibility to specialize in their primary household responsibility -- domestic work. Thus, they choose part-time jobs or jobs with high starting wages but low wage growth and low penalties for labor force withdrawal. Employers, it is argued, react to these labor supply preferences and create a segregated male and female employment structure that fulfills the needs of wives and mothers for flexible, interruptable work.» (Tomaskovic-Devey, 1993, p.132)

Néanmoins, de nombreuses études empiriques sur la structuration du marché de l'emploi aux Etats-Unis et au Canada valident la théorie du *Dual labour market* et confirment que la dichotomie entre un secteur primaire et un secteur secondaire de l'emploi coïncide fortement avec les divisions sociales fondées sur des critères tels que le genre, l'ethnie ou la «race». Plus précisément, il apparaît qu'une forte proportion des hommes appartenant aux minorités ethniques ainsi que la majorité des femmes sont délibérément cantonnées par les employeurs dans le secteur secondaire de l'emploi. Voyons maintenant plus en détail la situation de ces groupes sur le marché de l'emploi aux Etats-Unis et au Canada, jusqu'aux années soixante à soixante-dix, soit jusqu'au moment de l'adoption des lois contre la discrimination.

2.1.1. La situation des femmes aux Etats-Unis et au Canada

Aux Etats-Unis, comme au Canada, les femmes subissent une discrimination qui contribue à les enfermer dans des ghettos d'emploi. Elles sont sur-représentées dans certaines professions et presque absentes dans les autres⁸. Ainsi, elles sont concentrées dans certains secteurs d'activité comme le travail de bureau, les services, et seuls certains postes leur sont accessibles. Goldin⁹ analyse la situation dans les emplois de bureau et souligne le fait que, même s'ils se féminisent fortement à partir du début du XXème siècle, les perspectives qu'ils offrent aux femmes restent très restreintes. En effet, celles-ci sont systématiquement orientées vers des emplois qui les condamnent à de faibles progressions de carrière et, dans la plupart des cas, elles ne vont pas au-delà du poste de secrétaire. Dès leur

8 Chicha-Pontbriand, Marie-Thérèse, *Discrimination systémique, fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité*, Cowansville, Editions Yvon Blais, 1989.

9 Goldin, Claudia, «Understanding the gender gap, an economic history of american women» dans Burstein, Paul (ed.), *Equal employment policy, labor market discrimination and public policy*, New York, Aldine de Gruyter, 1994, p.17-26.

recrutement, les femmes sont donc irrémédiablement exclues des postes de décision. L'analyse des politiques de sélection, d'embauche et de promotion en vigueur chez American Telephone & Telegraph (ATT) au début des années soixante-dix vient confirmer l'existence de mécanismes discriminatoires qui concentrent les femmes et les hommes dans des emplois différents et, de ce fait, dans des voies de promotion différentes. Ce système de cloisonnement permet de réserver les emplois de cadres aux hommes mais il rend également possible la pratique d'une politique salariale différentielle selon le genre. Quand il arrive, rarement, que des hommes et des femmes occupent des emplois similaires, ATT fait en sorte qu'ils se retrouvent dans des entreprises différentes et libelle les tâches de façon à leur conférer des statuts inégaux¹⁰. David résume ainsi la situation:

«Pour discriminer entre femmes et hommes dans la même entreprise, il faut les placer dans des emplois différents. Pour discriminer entre femmes et hommes dans des emplois semblables, il faut les placer dans des entreprises différentes.» (David, 1986, p.33)

2.1.2. La situation des minorités ethniques aux Etats-Unis et au Canada

Aux Etats-Unis, les minorités ethniques sont concentrées dans le secteur secondaire du marché de l'emploi alors qu'en règle générale le secteur primaire est réservé aux blancs¹¹. La situation des noirs est exemplaire de ce phénomène. Dans les cas où des organisations emploient des blancs et des noirs, ces derniers sont cantonnés dans des unités de production et à des postes où les conditions de travail et les salaires sont les pires. Par exemple, dans l'industrie métallurgique d'Alabama, jusqu'au début des années soixante, cette forme de distribution de la main-d'oeuvre est faite de façon très formelle¹². Dans d'autres secteurs d'activité la ségrégation est

10 David, Hélène, *Les femmes et le défi de l'égalité*, Sillery, Presses de l'Université du Québec/Institut de recherche appliquée sur le travail, 1986.

11 Baron, Harold M., «Racial domination in advanced capitalism: a theory of nationalism and divisions in the labour market» dans Edwards, Richard C., Reich, Michael et Gordon, David M., *Labor market segmentation*, Lexington, Lexington books, 1973, p.173-216.

12 Greenberg, Stanley B., *Race and State in capitalist development*, New Haven and London, Yale University Press, 1980. Pour d'autres exemples de ce phénomène, se référer à Light, Ivan et Bonacich, Edna, *Immigrant entrepreneurs: koreans in Los Angeles 1965-1982*, Berkeley, University of California Press, 1988, ainsi qu'à Cheng, Lucy et Bonacich, Edna, *Labor immigration under*

informelle mais elle n'en demeure pas moins réelle, comme l'explique notamment Greenberg:

«Firms that hired black workers and yet had few of the stereotypical "nigger jobs" still normally managed not to offend Alabama traditions. The paper companies in south Alabama overcame weak local resistance to employing black labor but segregated blacks within their operations. International Paper beginning in the 1920s and Scott Paper in the 1950s routinely assigned blacks to the woodyard, recovery, maintenance and menial jobs. The paper machines were reserved for the white workers. The rubber industry in north Alabama also confined blacks to laboring and service jobs.» (Greenberg, 1980, p.228)

Au Canada, jusqu'à la fin des années soixante, il semble que la situation des minorités ethniques (autochtones et immigrants non-blancs) est, à bien des égards, semblable à celle des noirs américains. Par exemple, comme le décrit Ramcharan¹³, les immigrés chinois, japonais et indiens sont systématiquement orientés vers les emplois les plus ingrats et la société d'accueil s'efforce de maintenir leurs descendants au même niveau socio-économique. Ainsi, durant plusieurs décades, les possibilités d'emploi des Canadiens d'origine asiatique de deuxième et troisième génération restent très limitées quelles que soient les qualifications et l'expérience qu'ils ont pu acquérir: ils restent employés agricoles, petits commerçants, employés de magasin, employés de restaurant ou blanchisseurs (Ramcharan, 1982, p.66). De même, les immigrants antillais sont acceptés au compte-gouttes afin de travailler comme mineurs, domestiques ou porteurs dans les chemins de fer. Le cas des porteurs noirs du Canadian National Railways (CNR) est exemplaire d'un marché du travail segmenté selon l'ethnie (*ethnically split labour market*)¹⁴. Dans les années vingt, le CNR institue une classification de ses métiers en deux groupes. Le groupe 1 rassemble les postes d'employé de wagon-restaurant et de chef de wagon-lit, c'est-à-dire des postes bien payés qui offrent d'intéressantes possibilités d'avancement. Le groupe 2 rassemble les postes de porteur qui, au mieux, conduisent par la suite à des emplois dans les cuisines. Selon les conventions collectives passées entre le CNR et les syndicats, l'avancement d'un employé ne peut se faire qu'au sein du groupe de métier dans lequel il a été embauché. Or les

capitalism: asian workers in the United States before world war II, Berkeley, University of California Press, 1984.

¹³Ramcharan, Subhas, *Racism: Nonwhites in Canada*, Toronto, Butterworths, 1982.

¹⁴Calliste, Agnès, «Sleeping car porters in Canada: an ethnically submerged split labour market», *Canadian Ethnic Studies/Études Ethniques au Canada*, vol.19, n°1, 1987, p.1-20.

employés noirs sont systématiquement embauchés dans le groupe 2 et sont donc concentrés à des postes de porteurs, au point que dans les années cinquante les mots «porteur» et «noir» deviennent quasiment synonymes (Calliste, 1987, p.2). Comme dans le cas des Canadiens d'origine asiatique, cette segmentation ethnique du travail au sein du CNR s'inscrit dans une logique sociale qui maintient implacablement les minorités dans un statut inférieur.

«The CNR "commendations" file also showed that many of its porters were highly educated; all were thoroughly intelligent and resourceful. The harsh irony is that such men accepted jobs as porters largely because the railways offered the best opportunities available for black men.» (Calliste, 1987, p.4)

Après les nouvelles lois sur l'immigration de 1967 qui ouvrent largement le Canada à une immigration non-européenne, les Asiatiques ou Antillais qui arrivent avec des formations ou des qualifications élevées continuent à se heurter à une structuration discriminatoire du marché de l'emploi:

«As with other nonwhite groups, their aspirations for high-status occupations commensurate with their training invariably collided with the host society's attitude that they should be provided with a low-entry status and remain there forever. Filipino and Arab groups, although smaller numerically, have faced similar problems of racial stratification, with blue-collar occupations readily available, and white collar occupations invariably blocked by discriminatory employment practises.» (Ramcharan, 1982, p.67)

Ce sont de telles pratiques et une telle structuration du marché de l'emploi que les politiques antidiscriminatoires adoptées à partir des années soixante à soixante-dix vont s'efforcer de faire disparaître.

2.2. Les politiques antidiscriminatoires en Amérique du Nord: de l'interdiction de la discrimination aux programmes d'action positive

Les politiques antidiscriminatoires adoptées à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix aux Etats-Unis et au Canada sont les fruits de la mobilisation des femmes et des minorités ethniques pour renverser un ordre social qui les opprime socialement, économiquement et politiquement. Elles consistent globalement en deux types de mesures. D'une part, l'interdiction de la discrimination et, d'autre part, les programmes d'action positive. C'est l'évolution de la façon dont est problématisée la discrimination entre la fin des années soixante et le début des années soixante-dix qui suscite le développement des programmes d'action positive.

2.2.1. L'interdiction de la discrimination

Jusqu'au début des années soixante-dix, la discrimination sur le marché de l'emploi reste généralement conçue comme étant un comportement mal intentionné à l'égard d'un individu, qui serait inspiré par l'antipathie vouée au groupe dont cet individu est membre¹⁵. En vertu de cette théorie il semble que, pour mettre fin à la discrimination, il suffise d'interdire aux individus d'agir conformément à leurs préjugés. Aussi, face aux revendications d'égalité de droits et de traitement formulées par le mouvement pour les droits civiques, le gouvernement américain adopte en 1964 le *Civil Rights Act* qui interdit la discrimination dans tous les domaines. Il crée également l'*Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC) qui est une agence chargée de faire respecter la nouvelle législation auprès des employeurs du pays. De plus, des arrêtés présidentiels viennent renforcer la loi en interdisant toute pratique discriminatoire de la part des entreprises qui travaillent avec le gouvernement. Cette approche américaine, notamment le chapitre VII du *Civil Rights Act* de 1964 qui interdit toute discrimination en matière d'emploi, inspire

15 Blumrosen, Alfred W., «Strangers in paradise: Griggs v. Duke Power Co. and the concept of employment discrimination», dans Burstein, Paul (ed.), *Equal employment policy, labor market discrimination and public policy*, New York, Aldine de Gruyter, 1994, p.105-119.

directement les approches canadiennes en matière de lutte contre la discrimination. A partir de 1977, toutes les provinces canadiennes ainsi que le gouvernement fédéral disposent de lois interdisant la discrimination en matière d'emploi. Au Québec, la Charte des Droits et Libertés de la Personne est adoptée en 1976 (David, 1986, p.329).

Mais au début des années soixante-dix, aux Etats-Unis, on constate la persistance des inégalités en dépit de l'application de ces nouvelles lois et la Cour suprême conclut qu'au-delà des attitudes individuelles négatives il y a des pratiques courantes, apparemment neutres, qui font intégralement partie des règles de fonctionnement des institutions et qui aboutissent à l'exclusion des groupes minoritaires. Il s'agit, par exemple, des systèmes de règles impersonnelles comme ceux d'ATT ou du Canadian National Railways, dont il a déjà été question précédemment. On en vient désormais à parler de discrimination systémique pour désigner ces ensembles de pratiques qui se soutiennent les unes les autres et se renforcent mutuellement pour exclure des collectivités entières¹⁶. Ainsi, on tend vers une approche constructiviste de la façon dont la discrimination est définie et problématisée. Autrement dit, plutôt que de la réduire à un simple acte individuel qui serait le fruit de préjugés on l'envisage comme le produit d'une rationalité collective dont l'objectif est de perpétuer les inégalités entre les groupes sociaux. Comme le résume McAll¹⁷:

«La discrimination n'est ni pathologique dans le cadre de notre système économique et de son fonctionnement, ni "irrationnelle" par rapport aux intérêts de ceux qui bénéficient des inégalités réelles qui en découlent. Au contraire, il s'agit là d'un des mécanismes qui assurent le maintien des inégalités, en rendant opérationnelle l'inclusion ou l'exclusion systématique de différentes catégories sociales.» (McAll, 1990, p.274)

C'est cette approche systémique de la discrimination qui, dès le début des années soixante-dix, va inspirer l'adoption des programmes d'action positive aux Etats-Unis. En ce qui concerne le Canada, c'est au début des années quatre-vingt que les provinces et le gouvernement fédéral développent des programmes quasi-identiques

¹⁶ Chicha-Pontbriand, Marie-Thérèse, *Discrimination systémique et programmes d'accès à l'égalité en emploi*, Commission des Droits de la Personne du Québec, 1987.

¹⁷ McAll, Christopher, «Discrimination et action positive» dans Simon-Barouh, Ida et Simon, Pierre-Jean (dir.) *Les étrangers dans la ville, le regard des sciences sociales*, Paris, L'Harmattan, 1990, p.266-275.

et les baptisent «programmes d'accès à l'égalité». En effet, là aussi, les lois interdisant la discrimination ont montré leurs limites. Les autochtones continuent de connaître de forts taux de chômage, ou restent concentrés dans le secteur secondaire du marché de l'emploi, et la situation des femmes n'a guère évolué¹⁸.

2.2.2. Les programmes d'action positive ou d'accès à l'égalité¹⁹

En s'appuyant sur le concept de discrimination systémique, les tribunaux américains et l'EEOC obligent les employeurs à «*modifier plusieurs de leurs pratiques d'embauche, d'affectation, de rémunération et de mouvement de personnel (...)*» (David, 1986, p.195). Ainsi apparaissent les premiers programmes d'action positive, imposés ou négociés, procédant du principe que des pratiques neutres en apparence mais ayant des effets discriminatoires doivent être corrigées.

«The goal of affirmative action is to counter the cumulative effects of institutionalized or systemic discrimination, which is the pattern of inequality built into the occupational structures because of organizational practices that effectively exclude minorities from entry or promotion, whether those exclusionary effects are intended or not. Affirmative action consists of positive measures designed to replace organizational barriers to the full use of the skills and experience of women and minorities with practices that improve their access to organization roles in which they have been underrepresented.»
(Agocs, 1986, p.149)

En général, un programme d'action positive comprend une analyse des politiques d'embauche et de promotion de l'organisation concernée ainsi qu'une comparaison statistique entre la composition du personnel et celle du bassin de main-d'oeuvre qualifiée afin de déceler s'il y a sur-représentation ou sous-représentation de certaines catégories parmi les employés. S'il apparaît que des corrections s'imposent, des objectifs sont alors établis et des échéanciers sont négociés avec l'EEOC²⁰. Aux Etats-Unis, les programmes d'action positive sont obligatoires. Au Canada, la loi permet aux gouvernements provinciaux et fédéraux d'imposer des

¹⁸ Agocs, Carol, «Affirmative action, canadian style: a reconnaissance», *Canadian Public Policy/Analyses de politiques*, vol.12, n°1, 1986, p.148-162.

¹⁹ Les termes «programme d'action positive» et «programme d'accès à l'égalité» désignent deux choses très similaires et sont souvent utilisés de manière interchangeable.

²⁰ Yakura, Elaine K., «EEO law and managing diversity» dans Kossek, Ellen Ernst et Lobel, Sharon A., *Managing diversity*, Blackwell HRM 1996, p.25-50.

programmes d'action positive, mais la politique vise plutôt à susciter une démarche volontaire de la part du secteur privé. Depuis 1979, la Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada (CEIC) est chargée de faire la promotion des programmes d'accès à l'égalité (PAE) auprès des employeurs. Si ces derniers le souhaitent, la CEIC leur fournit gratuitement des renseignements sur leurs bassins d'emplois respectifs, les aide à perfectionner leurs systèmes de gestion des ressources humaines, à évaluer leurs pratiques d'emploi et à mettre en place un PAE dans leur organisation. Les employeurs qui passent contrat avec la CEIC ne sont pas liés légalement et ne sont pas sanctionnés s'ils ne mènent pas à bien leur PAE (Agocs, 1986, p.154).

2.2.3. Les limites des programmes d'action positive et des programmes d'accès à l'égalité

Que ce soit aux Etats-Unis ou au Canada, les programmes d'action positive et les PAE semblent avoir un impact insuffisant sur les pratiques discriminatoires.

Certains des auteurs qui se sont penchés sur la situation aux Etats-Unis déplorent le fait que les mesures antidiscriminatoires adoptées visent surtout à modifier la proportion des membres des différents groupes discriminés dans différentes catégories d'emploi. Si ces mesures semblent avoir été efficaces en ce qui concerne les pratiques d'embauche, elles n'auraient pas contribué à modifier les processus internes, les pratiques et le climat organisationnel de façon à permettre aux membres des minorités de participer pleinement à la vie de l'organisation et d'avoir les mêmes perspectives de carrière que les membres du groupe majoritaire. Agocs et Burr ²¹ résument la situation dans ces termes:

«In fact there is evidence that this has not happened, and that continuing discrimination and harassment--including white male backlash--have contributed to job dissatisfaction and turnover among affirmative action groups» (Agocs et Burr, 1996, p.3).

²¹ Agocs, Carol et Burr, Catherine, «Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences», *International Journal of Manpower*, vol.17, issue 4/5 1996, p.1-12.

David pousse plus loin la critique en soulignant le fait que les programmes d'action positive, tels qu'ils sont mis en oeuvre, ne cherchent ni à affecter l'organisation du travail, ni à contrôler la mise en oeuvre de changements technologiques pénalisant les catégories discriminées, ni à réformer la segmentation du marché du travail. En fait, ces programmes permettraient surtout d'améliorer la situation du petit nombre de membres des groupes discriminés qui est déjà dans le secteur primaire de l'emploi, mais ils ne permettraient pas aux autres de quitter le secteur secondaire de l'emploi dans lequel ils sont confinés. (David, 1986, p.229).

En ce qui concerne les mesures antidiscriminatoires adoptées au Canada, les critiques sont du même ordre. De plus, certains soulignent que les rares programmes d'accès à l'égalité adoptés dans le secteur privé comportent rarement des objectifs précis, contiennent peu de mesures de redressement ou de mécanismes de contrôle et, en règle générale, ne sont pas appliqués rigoureusement. Sur 900 firmes approchées par la CEIC en 1983, seules cinq avaient adopté un programme d'accès à l'égalité en 1984. Ceci n'est pas surprenant étant donné les réserves exprimées par la *Canadian Manufacturers' Association* (CMA):

«(...) the problems of disadvantaged workers might better be approached by means other than affirmative action and especially by "educational activities" in order to build "an awareness that disadvantaged persons, when properly trained and placed, are effective employees and contribute to an efficient operation "» (Agocs, 1986, p.156).

Cette réserve vis-à-vis des PAE se retrouve aussi au sein des organismes chargés du respect des lois antidiscriminatoires. Ainsi, la Commission des Droits de la Personne du Québec (CDPQ), chargée de faire respecter la Charte des Droits et Libertés de la Personne, ne serait pas suffisamment déterminée et les interprétations qu'elle aurait donné de certains articles de la loi relèveraient d'une conception dépassée de la discrimination. De ce fait, la Charte des Droits et Libertés de la Personne ne serait pas appliquée à sa pleine mesure (David, 1986, p.389). D'ailleurs une recherche effectuée par Mimeault²² sur le harcèlement racial au Québec souligne le fait que la CDPQ aurait tendance à reproduire les mécanismes de domination qu'elle est censée combattre. Ainsi, au sein de la Commission elle-même

²² Mimeault, Isabelle, *Le harcèlement racial en milieu de travail: définitions et recours*, mémoire de maîtrise en anthropologie, Université de Montréal, 1995.

il y aurait des manifestations de harcèlement racial, notamment à la Direction des enquêtes dont certains employés n'adhèrent pas aux principes de la Charte des Droits et Libertés de la Personne (Mimeault, 1995, p.137).

En conclusion, il semble que les programmes d'action positive ou les programmes d'accès à l'égalité sont neutralisés, d'une part, par la résistance que leur opposent les groupes traditionnellement bénéficiaires de la discrimination et, d'autre part, par la réticence des organismes chargés de faire appliquer les mesures antidiscriminatoires à travailler pleinement à partir d'une conception systémique de la discrimination. Cette dernière avancée conceptuelle, qui va dans le sens d'une approche constructiviste de la discrimination, trouve donc un écho limité au niveau des pratiques. Une telle résistance n'est pas surprenante dans la mesure où l'approche systémique de la discrimination, du fait des mécanismes qu'elle éclaire et en raison de la profondeur des changements qu'elle suggère, paraît conduire à une véritable remise en question de l'ordre établi. Comme le souligne McAll:

«La répartition inégale de la richesse et des privilèges entre les différentes collectivités--répartition qui est au coeur même de notre système--dépend étroitement des mécanismes discriminatoires pour se réaliser. Éliminer la discrimination veut dire, strictement, éliminer cette répartition inégale entre collectivités, que ce soit des collectivités définies et identifiables par leur appartenance de sexe, d'ethnicité ou de classe. Penser autrement, c'est se perdre dans une lutte chimérique contre les mentalités. Il s'agit au fond de ne pas se leurrer quant aux intérêts qui sont en jeu et quant à la résistance qu'on risque de rencontrer.» (McAll, 1990, p.275)

Cette résistance prend notamment la forme d'une véritable contre-offensive commune des néoconservateurs et de la nouvelle droite, aussi bien aux États-Unis qu'au Canada.

2.3. La réaction idéologique conservatrice contre l'action positive et ses conséquences pratiques

Aux Etats-Unis, depuis le milieu des années soixante-dix, on assiste à une véritable offensive idéologique qui vise clairement à remettre en question les acquis générés par le mouvement pour les droits civiques. Selon Omi et Winant²³, ce mouvement, qui est le fruit des efforts convergents des néoconservateurs et de la nouvelle droite, a pour objectif de démanteler l'Etat-providence, de faire triompher la «morale traditionnelle» et de mettre un terme aux bouleversements politiques et culturels initiés dans les années soixante. En d'autres termes, il s'agirait de restaurer l'ordre établi qui a été ébranlé depuis cette époque-là. Dans cette optique, les intellectuels néoconservateurs et ceux de la nouvelle droite s'en prennent avec force aux programmes d'action positive (Omi et Winant, 1986, p.122).

Pour ces deux courants idéologiques, la remise en question des acquis générés par le mouvement pour les droits civiques ne s'appuie pas sur un racisme ouvertement professé, comme dans le cas de l'extrême droite. Au contraire, ils affirment être attachés aux principes d'égalité raciale et de *colorblindness* (terme que l'on pourrait traduire par «insensibilité à la couleur de peau»). Ils s'en prennent plutôt à l'interventionnisme étatique qui, selon eux, conduit à une nouvelle injustice raciale en conférant des droits collectifs (*group rights*) aux minorités raciales et en leur réservant un traitement préférentiel.

«In attempting to eliminate racial discrimination, the state went too far. It legitimated group rights, established affirmative action mandates, and spent money on a range of special programs which, according to the right, debilitated, rather than uplifted, its target populations. In this scenario, the victims of racial discrimination have shifted from racial minorities to whites, particularly white males.» (Omi et Winant, 1986, p.114)

2.3.1. La position de la nouvelle droite

La nouvelle droite dénonce constamment une «discrimination à l'envers» (*reverse discrimination*) dont serait victime la population blanche. Ce type d'argumentation

²³ Omi, Michael et Winant, Howard, *Racial formation in the United States: from the 1960s to the 1980s*, New York, Routledge, 1986.

est largement développé dans les colonnes d'un périodique comme *The Economist*. L'action positive y est présentée comme une politique qui serait allée au-delà de ses prémisses initiales. C'est-à-dire qu'elle aurait dégénéré en un système de quotas et d'échéances (*quotas and timetables*) et qu'elle bafouerait les valeurs américaines les plus fondamentales en niant les droits individuels.

«The objections to quotas are obvious. They correct past injustices by creating new ones, they breed dangerous resentments in whites and undermine the achievements of blacks, they may impose an economic cost on firms forced to hire weak employees and they violate a basic American principle--that all citizens should be treated as individuals, not as members of a group.»²⁴

Cette dérive aurait trois conséquences majeures. Premièrement, elle donnerait lieu à une discrimination qui s'exercerait contre les blancs et les asiatiques, mais qui ne profiterait réellement ni aux hispaniques ni à la grande majorité des noirs. Deuxièmement, elle occasionnerait un abaissement des standards de compétence, et un gaspillage de ressources. Troisièmement, elle entraînerait une perpétuation du racisme, notamment à l'encontre des noirs.

2.3.1.1. L'action positive comme facteur de discrimination à l'encontre des blancs et des asiatiques

Pour *The Economist*, l'action positive équivaut purement et simplement à un traitement préférentiel de certaines minorités. A plusieurs reprises, les expressions «*preferential treatment*» et «*affirmative action*» sont d'ailleurs accolées l'une à l'autre. Ce procédé rhétorique est renforcé par le fait que les articles font très régulièrement mention d'injustices commises contre des employés blancs, en affirmant explicitement qu'elles ont été commises au nom de l'action positive.

Par exemple, il est fait mention d'un dispositif qui permettait aux pompiers noirs de Memphis, Tennessee, d'échapper à la règle du «dernier entré, premier sorti» en matière de licenciements. Le journal précise que ce dispositif est associé à l'action

²⁴ *The Economist*, «The quota question», november 30th 1991, p.28

positive et qu'il a été condamné par la Cour Suprême en raison de son caractère discriminatoire à l'égard des employés blancs²⁵.

Un autre exemple d'injustice subie par un employé blanc, et que *The Economist* associe à l'action positive, est celui du licenciement d'une enseignante dans la ville de Piscataway, New Jersey. En 1989, la décision est prise de supprimer un poste au sein d'un département du collège et il s'avère qu'il faut choisir entre deux enseignantes dont l'ancienneté et les qualifications sont équivalentes. Selon *The Economist*, c'est l'enseignante blanche qui est sacrifiée, non pas après tirage au sort, mais au nom de l'engagement en faveur de l'action positive. Ainsi, le critère déterminant dans cette décision aurait été la couleur de peau des enseignantes²⁶.

Ce traitement préférentiel, auquel équivaldrait donc l'action positive, aurait également des conséquences négatives pour les asiatiques et les hispaniques au point de susciter des réactions de plus en plus virulentes de leur part. Ainsi les asiatiques dénonceraient le fait qu'ils doivent souffrir plus que quiconque au nom des réparations pour l'esclavage et la ségrégation. Quant aux hispaniques, ils se plaindraient du fait que l'action positive fasse des emplois du secteur public une chasse-gardée des noirs²⁷.

Ainsi, à en croire *The Economist*, l'action positive aurait été mise en place spécifiquement à l'intention des noirs. Mais le journal précise que les membres de ce groupe qui sont réellement dans le besoin n'en profiteraient guère²⁸. En réalité, les principaux bénéficiaires de cette politique seraient finalement les noirs les plus aisés et les mieux formés, autrement dit des personnes qui, selon *The Economist*, ne devraient pas leurs progrès initiaux à l'action positive. Ce serait le cas de la bourgeoisie noire d'Atlanta, en Géorgie. Cette bourgeoisie, organisée en réseaux étroits et qui compterait parmi ses rangs plusieurs millionnaires et quelques milliardaires, développerait ses affaires à un rythme inégalé mais continuerait néanmoins de réclamer et d'obtenir des mesures d'action positive en sa faveur. Autrement dit cette politique lui conférerait un avantage supplémentaire injustifié²⁹.

²⁵ *The Economist*, «New ways to tell right from wrong», march 30th 1985, p.43

²⁶ *The Economist*, «The battle of Piscataway», august 30th 1997, p.17

²⁷ *The Economist*, «Forgotten but not gone», october 5th 1996, p.29

²⁸ *The Economist*, «America's 30-year itch», march 4th 1995, p.16

²⁹ *The Economist*, «But some are more equal than others», april 15th 1995, p.21

2.3.1.2. L'action positive conduit à une baisse des standards de compétence et à une multiplication du gaspillage de fonds et de talents.

Selon *The Economist*, l'action positive réserve des places d'université ainsi que des emplois aux hispaniques et surtout aux noirs, alors qu'ils n'ont pas les compétences suffisantes pour les occuper. Inversement, elle conduit au gaspillage de talents, notamment en pénalisant les asiatiques³⁰. Par exemple, le journal avance que les critères d'admission du réseau des universités californiennes sont tellement biaisés (*race sensitive*) que si les étudiants étaient évalués selon leur seul mérite, les noirs verraient leur nombre se réduire de 50%, il y aurait 15 à 25% d'hispaniques en moins et le nombre d'asiatiques croîtrait de 15 à 25%³¹. D'ailleurs, après que l'université du Texas a banni toute mesure d'action positive de ses processus de sélection, les proportions d'étudiants noirs, hispaniques et asiatiques auraient varié conformément à ces extrapolations. Ainsi les hispaniques et surtout les noirs auraient des résultats particulièrement médiocres, au point que *The Economist* doute que l'on puisse accroître leur présence au sein des universités sans préalablement abaisser les standards requis³².

Dans le même ordre d'idée, le fait d'exiger des entreprises qu'elles réservent des emplois à certains groupes minoritaires, et particulièrement aux noirs, leur infligerait inmanquablement des surcoûts. Les firmes devraient subir l'inconvénient d'une main-d'oeuvre disparate sans pour autant être certaines de bénéficier en contrepartie de la diversité de points de vue et de perceptions que certains consultants attribuent à une main-d'oeuvre multiculturelle³³.

2.3.1.3. L'action positive serait largement responsable du racisme, notamment à l'égard des noirs.

Selon *The Economist*, l'action positive freinerait la tendance au rapprochement «interracial» et, au contraire, contribuerait à perpétuer le racisme. Le racisme

³⁰ *The Economist*, «Role models», may 26th 1990, p.26

³¹ *The Economist*, «Forgotten but not gone», october 5th 1996, p.29

³² *The Economist*, «The hard fact», october 4th 1997, p.32

³³ *The Economist*, «Over the rainbow», november 22nd 1997, p.76

persisterait nettement, pas seulement parce que les êtres humains seraient têtus et ignorants mais parce que l'action positive renforcerait leur propension à voir le monde à travers le prisme de la race étant donné qu'elle ferait de ce paramètre le principal critère d'obtention de ressources économiques et sociales³⁴.

Pire encore, l'action positive pourrait même créer de la discrimination et du racisme là où il n'y en aurait encore jamais eu. Ainsi *The Economist* présente la ville de Piscataway, dont il a déjà été question plus haut, comme un endroit où il n'y avait pas de discrimination passée à compenser mais où le licenciement abusif d'une enseignante blanche, au nom de l'action positive, aurait jeté les germes de tensions raciales³⁵.

2.3.2. La position des néoconservateurs

Les néoconservateurs, aux Etats-Unis et au Canada, centrent surtout leurs attaques contre l'action positive autour de la question des droits collectifs.

Tout d'abord ils s'appuient sur une conception relativiste de la discrimination. Selon Block et Walker³⁶, la discrimination ne serait que l'expression de préférences individuelles et, d'une certaine manière, elle serait la marque de sociétés libres et démocratiques (Block et Walker, 1982, p.6). Néanmoins, des auteurs tels que Roberts³⁷ reconnaissent que la discrimination devient illégitime quand elle viole le principe de mérite:

«Nonetheless, illegitimate discrimination is also practiced, and this is identifiable as action that does not meet one or both of two criteria: (1) that the rules used to distribute rewards must be legitimate, i.e., relevant to the successful performance of the task, and (2) that the set of standards used to dispense rewards must be impartially applied.» (Roberts, 1982, p.155)

³⁴ *The Economist*, «But some are more equal than others», april 15th 1995, p.23

³⁵ *The Economist*, «The battle of Piscataway», august 30th 1997, p.17

³⁶ Block, Walter et Walker, Michael, «Introduction» dans Block, Walter et Walker, Michael, *Discrimination, affirmative action and equal opportunity*, Vancouver, The Fraser Institute, 1982, p.5-36.

³⁷ Roberts, Lance W., «Understanding affirmative action» dans Block, Walter et Walker, Michael, *Discrimination, affirmative action and equal opportunity*, Vancouver, The Fraser Institute, 1982, p.147-186.

Dès lors, les néoconservateurs estiment qu'un individu qui a été injustement victime de discrimination peut réclamer un traitement compensatoire. Mais ils insistent sur le fait que cette compensation s'adresse uniquement à l'individu car, à leurs yeux, seuls les droits individuels sont valides et seules les chances individuelles peuvent être garanties par la loi (Omi et Winant, 1986, p.128).

De plus, les néoconservateurs suggèrent que l'action positive poserait un problème moral car, étant donné qu'elle repose sur l'idée que la discrimination a un caractère collectif, elle conduirait à violer les droits individuels et encouragerait le phénomène de "*group-thinking*" (autrement dit le fait de ne considérer les individus que du point de vue de leur «race», de leur groupe ethnique ou de leur genre). Ainsi, selon cette logique néoconservatrice, l'opposition à l'action positive serait compatible avec l'adhésion aux objectifs du mouvement pour les droits civiques.

Enfin, les néoconservateurs avancent que l'action positive aurait également des effets pervers. Premièrement, des individus méritants issus de groupes minoritaires ne sauraient plus s'ils doivent leur succès à leur compétence ou à un traitement préférentiel, ce qui aurait des conséquences néfastes pour leur amour-propre. Deuxièmement, l'action positive pourrait susciter du ressentiment de la part des majoritaires, qui voient des postes convoités échoir à des minoritaires ayant un mérite moindre. De cette façon, l'action positive alimenterait le racisme.

2.3.3. Les conséquences pratiques de la double réaction néoconservatrice et néodroitière

Force est de constater que le mouvement de réaction né des efforts convergents des néoconservateurs et de la nouvelle droite³⁸, pose le problème de la discrimination en des termes qui s'éloignent des positions constructivistes. En posant que la discrimination n'est que l'expression de préférences individuelles, qu'elle n'est

³⁸ Dans la suite du document, nous désignerons ce «mouvement de réaction né des efforts convergents des néoconservateurs et de la nouvelle droite» par le terme de «mouvement conservateur». De même, nous emploierons le terme général de «conservateur» pour désigner les néoconservateurs et la nouvelle droite. Il s'agit ainsi d'alléger la formulation et de faciliter la lecture de ce document.

illégitime que si elle viole le principe de mérite et que seul compte son impact sur les individus car les droits individuels sont les seuls légitimes, cette argumentation conservatrice opère une reproblématisation qui va dans un sens a-constructiviste. Il n'est plus question d'envisager la discrimination comme le fruit de rapports d'appropriation et de domination qui visent à assurer et à perpétuer une répartition inégale des ressources et du pouvoir entre des groupes sociaux.

D'ailleurs les prémisses de cette reproblématisation de la discrimination sont très critiquées par certains auteurs constructivistes. Ainsi, Green³⁹, juge que l'accent mis sur la primauté de l'individu revêt un caractère profondément fallacieux:

«They say they long for a time when only what one was as an "individual" counted, but that time never existed. In the United States, certainly, it was always crucial to one's fate whether one was black or white, male or female, Occidental or Oriental; and never more so than in the "good old days". In the struggle for social advancement large numbers of people remained behind simply because the social definition of people like them--people belonging to "their" group--ensured that they would be given a chance to accomplish nothing; or that their accomplishments, usually achieved by dint of much greater effort than was necessary for those with the right background, would go unnoticed or be denigrated.» (Green, 1981, p.204)

De même, certains auteurs avancent que le recours répété au principe de mérite, selon lequel les emplois ne devraient être attribués qu'aux individus les plus qualifiés, n'est pas neutre. C'est ce qui ressort des analyses critiques menées par plusieurs auteurs et dont les travaux de Young⁴⁰ et Haney et Hurtado⁴¹ sont assez représentatifs.

Selon Young, pour que le principe de mérite puisse contribuer à la répartition équitable des emplois au sein d'un système hiérarchique, plusieurs conditions doivent être remplies. Premièrement, il faudrait que les qualifications soient définies uniquement en termes de compétence et d'aptitudes pratiques nécessaires pour le bon accomplissement de la tâche. De plus, il faudrait que la qualification et la

39 Green, Philip, *The pursuit of inequality*, New York, Pantheon Books, 1981.

40 Young, Iris Marion, *Justice and the politics of difference*, Princeton, Princeton University Press, 1990.

41 Haney, Craig et Hurtado, Aida, «The jurisprudence of race and meritocracy: standardized testing and "race-neutral" racism in the workplace», *Law and Human Behavior*, vol.18, no.3, 1994, p.223-248.

performance soient jugées individuellement, de façon à ce que les individus puissent être comparés les uns aux autres et classés. Or, la plupart des emplois sont beaucoup trop complexes pour qu'il soit possible d'identifier précisément les tâches qui leur sont associées et, donc, pour dresser une liste exacte des qualifications requises pour les exercer correctement. Deuxièmement, la généralisation d'une organisation du travail axée sur le travail en équipe fait qu'il est difficile de mesurer les performances individuellement. Enfin, la division du travail au sein de la plupart des organisations fait que ceux qui évaluent la performance d'un employé ne connaissent pas toujours très bien les exigences de son emploi et mettent plutôt l'emphase sur ses attitudes, son obéissance aux règles, sa présentation, etc. C'est notamment le cas pour les professions libérales et les emplois dans le domaine de la gestion:

«These types of work usually involve a wide diversity of skills and tasks. Most or all of these tasks rely on the use of judgment, discretion, imagination, and verbal acuity, and none of these qualities is precisely measurable according to some objective, value-neutral scale. The achievement of professional and gestionnaireial objectives usually involves a complex series of social relationships and dependencies, to the extent that it is often unreasonable to hold professionals responsible for not meeting objectives (Rausch, 1985, pp.97-103). Professional and gestionnaireial jobs, finally, often are evaluated not only by superiors in a task discontinuous hierarchy, but by clients who are even less aware of the nature of the jobs and the skills required, and who are thus not in a position to apply criteria of technical performance that are normatively and culturally neutral.» (Young, 1990, p.203)

Haney et Hurtado font une critique semblable des tests standardisés utilisés pour quantifier les compétences et dont les résultats forment la base sur laquelle sont distribuées les opportunités et les récompenses. Les auteurs soulignent qu'avant d'établir des équivalences entre les scores obtenus par chacun et son mérite, il faut se demander dans quelle mesure ces scores sont révélateurs de la compétence qu'ils prétendent mesurer. Or, il s'avère que ces tests ne mesurent généralement la compétence que de façon étroite et imprécise et, qu'ironie des faits, ceux qui préconisent ces tests au nom de la méritocratie sont ceux-là même qui refusent avec véhémence toute législation qui imposerait que soit examinée sérieusement la capacité de ces test à mesurer ce qu'ils prétendent mesurer (Haney et Hurtado, 1994, p.241). Haney et Hurtado vont même plus loin et questionnent le fait que le concept de mérite soit opérationnalisé de façon non-problématique dans la plupart des discours publics, politiques et légaux, comme s'il s'agissait d'une catégorie

naturelle, d'un donné de la vie quotidienne. Selon eux, le concept de mérite est plutôt un construit social:

«The very concept of "merit" and the associated notions of "ability" and "qualification" are socially constructed categories. How we define, measure and value these concepts as well as the specific manner in which they are applied in any given setting are social conventions rooted in a dominant culture view of reality. That is not to say that some people do not "perform differently" from others. Of course they do. But "performance" --its measurement and meaning-- is not a category of nature. Thus, what we define as performance, how we go about measuring it, what social value we attach to which specific measures, and our organized response as a society (or as an employer) to apparent differences in performance are all part of a socially constructed belief system.» (Haney et Hurtado, 1994, p.239-240)

La performance serait donc conçue, évaluée et mesurée en fonction de critères propres à certains groupes sociaux, conformément aux intérêts de ces groupes. Young pousse cette analyse plus avant quand elle souligne que les aptitudes et la compétence techniques d'un individu, quand bien même elles seraient établies «objectivement», pèsent un faible poids parmi les critères utilisés pour évaluer sa qualification. Au fond, les évaluateurs chercheraient plutôt à voir si l'individu évalué adhère à certaines valeurs et les a intériorisées, s'il obéit à certaines règles sociales de comportement ou s'il possède des traits de caractère jugés désirables. Ainsi, les systèmes d'évaluation du mérite ne mesureraient pas impartialement la productivité des employés et contribueraient en fait à une sorte de reproduction sociale:

«Within the hierarchical division of labor, evaluators of merit are usually superordinate to those they evaluate, occupying positions of relative privilege. Their criteria of evaluation often emphasize norms of conformity which contribute to the smooth maintenance and reproduction of the existing relations of privilege, hierarchy and subordination rather than neutrally evaluating only technical competence and performance.» (Young, 1990, p.205)

Green abonde dans ce sens (Green, 1981, p.173). De plus, il critique l'idée selon laquelle les individus minoritaires qui bénéficient de mesures d'action positive, donc d'un traitement préférentiel selon l'argumentation de la nouvelle droite et des néoconservateurs, se sentiraient avilis et blessés dans leur amour-propre:

«There is yet another reason why we must wonder about the confidence with which it is sometimes asserted that if people obtain a position on grounds in

addition to their "objectively" tested capabilities ("merit") they must feel demeaned. I have already noted that extrinsic factors often play a crucial role in recruitment to prestigious and remunerative careers. Do all those corporate directors, bankers, etc., who got their jobs, first, because they were somebody's son, second, because they were male, third, because they were protestant, and fourth because they were white feel demeaned thereby ? It would be interesting to ask them--and to ask the same question of the doctors who managed to get into good medical schools because there were quotas keeping out Jews, the skilled tradesmen who were admitted to the union because two members of their family recommended them, and so on. Implicit in this critique of affirmative action, clearly, is a notion that whereas it's never painful to be rewarded because you are in the majority or the established elite, it's always painful to be rewarded because you're in the minority or a marginal group. Thus the argument reveals itself as another strategy for "blaming the victims" and thus keeping them in their place.» (Green, 1981, p.186)

En conclusion, par le biais du recours aux principes d'individualisme et de mérite, l'argumentation des conservateurs aboutit à une reformulation de la problématique de la discrimination qui balaye les développements constructivistes des années soixante-dix.

Cette position des conservateurs semble triompher aux Etats-Unis avec l'arrivée au pouvoir des républicains qui, sous les administrations des présidents Reagan et Bush, prennent des mesures dont l'objectif est de geler l'action positive. Ainsi, le républicain Clarence Thomas, nommé par le président Reagan à la tête de l'*Equal Employment Opportunity Commission*, s'efforce d'opérer un retour à des conceptions pré-constructivistes de la discrimination. Autrement dit il promeut la conception intentionnelle de la discrimination et envisage de ne donner réparation qu'aux individus. Les caractères collectif et systémique de la discrimination ne sont plus reconnus. Mais cela n'empêche pas les auteurs de ces mesures de proclamer malgré tout qu'ils seraient les seuls héritiers authentiques du mouvement pour les droits civiques. D'ailleurs, au sujet de l'administration Reagan, *The Economist* tient à préciser qu'elle a pour objectif de renouer avec les principes de neutralité par rapport à la «race» et au genre (principes de *colorblindness* et de *genderblindness*) et de promouvoir le principe de l'égalité des chances plutôt que celui de l'égalité des résultats⁴².

⁴² *The Economist*, «From action to outreach», January 5th 1985, p.16

La réaction se poursuit après la défaite républicaine aux élections présidentielles, en dépit de l'arrivée des démocrates à la Maison Blanche. Dans les assemblées législatives fédérales, les élus républicains déposent des projets de loi afin de démanteler l'action positive. Il en va de même au niveau de plusieurs Etats de l'union comme la Californie, la Géorgie ou le Texas. C'est en Californie qu'est prise l'une des initiatives les plus spectaculaires, le projet de loi 209, que ses partisans qualifient de *California Civil Rights Initiative* en référence au mouvement pour les droits civiques des années soixante. Ce projet de loi, qui vise tout simplement à interdire l'action positive, est soumis aux électeurs et adopté par référendum en 1996. Par la suite, des actions se multiplient afin de susciter l'adoption de mesures similaires dans le reste du pays.

Un mouvement semblable se développe également au Canada, notamment en Ontario où le gouvernement conservateur élu en 1995 abroge l'*Employment Equity Act*:

«The Job Quota Repeal Act (1995) was introduced in the aftermath of a political campaign in Ontario which relied heavily on the incitement of fears and anxieties during a time of high unemployment and extensive corporate downsizing and layoffs. The use of language such as "job quotas" and "reverse discrimination" in the campaign misrepresented the actual requirements of the Employment Equity Act (...) » (Agocs et Burr, 1996, p.3)

Parallèlement à ce recul de l'action positive aux Etats-Unis et au Canada on assiste à la propagation des approches dites de gestion de la diversité. Ces approches font l'objet d'une littérature de plus en plus abondante et sont adoptées de façon croissante dans les organisations aux Etats-Unis et au Canada.

2.4. Les approches de gestion de la diversité

Les approches de gestion de la diversité sont adoptées de façon croissante dans les organisations américaines et canadiennes depuis une dizaine d'années. Une étude réalisée en 1995 par la firme A.T.Kearney Executive Search, et citée par Lynch⁴³, portant sur les cinquante organisations américaines les plus importantes a mis en évidence que 70% d'entre elles avaient déjà adopté un programme de gestion de la diversité et que 16% étaient en voie de le faire (Lynch, 1997, p.7).

Ces approches de gestion de la diversité sont apparues aux Etats-Unis dans le but avoué de permettre aux organisations de maintenir leur compétitivité ou de l'accroître dans le contexte des bouleversements démographiques imminents annoncés par le rapport *Workforce 2000*⁴⁴. Selon ce rapport, à moyen terme, les organisations américaines devraient se retrouver en compétition pour attirer une main-d'oeuvre qualifiée de plus en plus rare et au sein de laquelle il y aurait un accroissement massif de la proportion de femmes, d'individus membres des minorités ethniques et d'immigrés. Au Canada, un diagnostic similaire à celui du rapport *Workforce 2000* a été établi. Au Québec, en particulier, David-McNeil⁴⁵ a mis en évidence des changements structurels, touchant la composition de la population active québécoise, tels que la féminisation de la main-d'oeuvre, son vieillissement et l'accroissement en son sein de la proportion d'immigrés et de membres des minorités ethniques. Ainsi le rapport *Workforce 2000* parvient à la conclusion, également partagée au Canada, que les organisations qui voudront attirer, retenir et motiver un personnel qualifié afin de rester compétitives devront être en mesure de proposer un environnement de travail qui soit favorable et stimulant pour tous les employés, quelles que soient leurs caractéristiques socio-démographiques. C'est précisément à cette fin qu'un nombre croissant de chercheurs, de consultants et d'organisations se sont engagés dans des approches dites de gestion de la diversité. Il s'en est suivi une multiplication des méthodes et des modèles.

⁴³ Lynch, Frederick R., *The diversity machine: the drive to change the «white male workplace»*, New York, The Free Press, 1997.

⁴⁴ Johnson, W.B. et Packer, A.E., *Workforce 2000: work and workers for the 21st century*, Indianapolis, Hudson Institute, 1987.

⁴⁵ David McNeil, Jeannine, «La diversification des ressources humaines québécoises», *Gestion*, mai 1992, p.39-48

III. RAPPEL THÉORIQUE ET FORMULATION DE LA QUESTION DE DÉPART

Au premier abord, l'objectif des approches de gestion de la diversité, c'est-à-dire recruter, retenir et motiver des ressources humaines diverses, et les moyens qu'elles envisagent, c'est-à-dire la création d'un milieu de travail favorable aux différences et stimulant pour tous les employés, peuvent laisser penser que ces approches s'inscrivent directement dans le prolongement des différentes mesures et politiques visant à lutter contre la discrimination en milieu de travail. La discrimination en milieu de travail correspond au fait qu'un ou des groupes sociaux sont distingués et que leur sont refusés les droits, avantages et opportunités dont jouissent sans entrave les autres employés de l'organisation. De notre point de vue, le concept de discrimination est de nature relationnelle, c'est-à-dire qu'il rend compte de relations sociales entre plusieurs groupes d'acteurs, soit ceux qui discriminent et ceux qui sont discriminés. Aussi, afin de mieux appréhender la discrimination et de se mettre en mesure de la faire régresser, il semble nécessaire de cerner le ressort des relations entre les différents groupes en présence. Par exemple, pour appréhender la discrimination selon l'ethnie ou le genre, il est nécessaire de mettre en lumière l'élément moteur des relations ethniques ou des relations de genre qui l'étayent. En sociologie, les relations ethniques et les relations de genre sont abordées essentiellement selon trois paradigmes: le paradigme naturaliste, le paradigme culturaliste et le paradigme constructiviste. Ces trois paradigmes visent à éclairer la dynamique des relations ethniques et des relations de genre et offrent chacun, par conséquent, une explication du phénomène de la discrimination.

3.1. Le paradigme naturaliste

Le paradigme naturaliste place la biologie au centre de l'explication des phénomènes sociaux. Autrement dit, les caractéristiques psychologiques, sociales et culturelles des individus et des collectivités seraient déterminées biologiquement et se transmettraient de façon héréditaire. Il s'ensuit notamment qu'il existerait des races, c'est-à-dire des groupes mutuellement exclusifs composés chacun d'individus qui partageraient des traits biologiques communs et qui seraient par conséquent similaires du point de vue psychologique, social et culturel. Ces races ne seraient pas égales entre elles car les différences biologiques s'accompagneraient d'une inégalité héréditaire sur les trois plans évoqués précédemment. Comme le dit Memmi⁴⁶, «*Ces multiples supériorités expliquent et légitiment la dominance et les privilèges des groupes supérieurs*» (Memmi, 1994, p.21). L'idée sous-jacente à cette théorie est que le social est déterminé biologiquement et que la discrimination que subissent certains groupes reflète tout simplement leur infériorité naturelle. Elle serait donc inéluctable. Green résume bien cette idée:

«The shortcoming of this outgroup, be it a racial or ethnic minority, a "lower" social class or the female sex, is held to be natural or innate to the group. In other words, victims of social discrimination fail, not because of repression by the powerful but because they are genuinely inferior. Their particular badge of inferiority--their evident lack of some social good which the observer's group or class obviously possesses--is not man-made: the sources of differential human behavior and achievement are biological. That being the case, the assignment of high and low status to various groups is nothing more than the recognition of their true nature.» (Green, 1981, p.17)

Le paradigme naturaliste prend son essor au XIX^{ème} siècle avec les écrits de Gobineau et reste très dominant jusqu'à la seconde guerre mondiale. Durant toute cette période, le darwinisme social, le déterminisme biologique et le racisme sont admis comme des évidences et sous-tendent nombre de politiques. Après 1945, on note un recul des explications du social fondées sur la sociobiologie mais ces dernières retrouvent de la vigueur face aux revendications sociales formulées à partir de la fin des années soixante par les femmes et les minorités ethniques.

⁴⁶ Memmi, Albert, *Le racisme: description, définitions, traitement*, Paris, Gallimard, 1994

3.2. Le paradigme culturaliste

Le paradigme culturaliste place la question de la culture et de l'adaptation au coeur de l'explication des phénomènes sociaux. Ainsi, dès le XIX^{ème} siècle, l'argument culturel est invoqué pour expliquer la difficulté des ruraux à adopter le mode de vie des sociétés industrielles ou encore pour rendre compte des difficultés d'intégration que rencontrent les immigrants qui arrivent aux Etats-Unis. Cette idée selon laquelle la culture est la clé des problèmes sociaux est appliquée par Park, de l'Ecole de Chicago, aux relations ethniques ou « raciales ». Selon lui, les conflits raciaux ou ethniques ainsi que le racisme disparaîtront suite à l'assimilation des minorités au groupe majoritaire. En d'autres termes, les groupes minoritaires ne seront plus en bute à la discrimination une fois qu'ils auront acquis l'héritage culturel du groupe majoritaire, adopté sa langue, son histoire, ses manières de vivre, etc.

Cette approche, qui avait été largement éclipsée par le naturalisme durant la première moitié du XX^{ème} siècle, retrouve de la vigueur dans les années cinquante avec le discours de Parsons sur la culture et l'adaptation. Pour ce dernier, les problèmes que connaissent les pauvres proviennent d'une inadaptation culturelle qui découle de leur environnement familial et qui ne leur permet pas de s'adapter au système scolaire. Il en irait de même pour les populations immigrées. Ainsi, McAll⁴⁷ souligne que, dans le cadre des discussions sur la question de l'immigration dans les sociétés industrialisées contemporaines, les rapports sociaux problématiques entre collectivités sont presque systématiquement attribués à des différences culturelles. L'auteur décrit dans les termes suivants la conception qui prévaut désormais au Québec comme dans le reste du Canada:

«Ayant défini l'espace social à l'intérieur duquel tout se déroule comme étant principalement un espace pluriculturel--même si on reconnaît de plus en plus l'importance des inégalités socio-économiques et du racisme--, il s'ensuit que tout rapport entre groupes ou individus s'explique principalement par le biais des appartenances culturelles. Les rapports positifs sont étiquetés comme "enrichissement culturel", tandis que les rapports négatifs ou problématiques ont comme cause des problèmes de compréhension ou de sensibilisation. Discrimination, exclusion, racisme, confrontations dans les cours d'école, harcèlement, ainsi que toute une litanie de problèmes sociaux concernant les rapports entre les différentes catégories de population, trouvent leur

⁴⁷ McAll, Christopher, «Au-delà de la culture: le Québec contemporain et l'immigration», document de travail n°25, Ottawa, Conseil économique du Canada, 1991.

explication principale dans cette difficulté de compréhension entre cultures différentes.» (McAll, 1991, p.5)

Ainsi, en vertu de cette approche culturaliste, la discrimination subie par certains groupes sociaux refléterait leur inadaptation culturelle par rapport au groupe majoritaire et serait le fruit d'incompréhensions mutuelles.

Toutefois, une présentation du paradigme culturaliste ne serait pas complète sans une mise en perspective de ce dernier par rapport au paradigme naturaliste. Comme le souligne Cuche⁴⁸, le culturalisme tend souvent à être présenté exclusivement comme une sorte de naturalisme déguisé. Selon cet auteur, une telle présentation s'avère réductrice et ne rend pas justice au courant de l'anthropologie culturelle:

«L'essentialisme ou substantialisme, qui consiste à concevoir la culture comme une réalité en soi -- reproche si souvent adressé aux culturalistes -- est une critique qui ne s'applique vraiment qu'à Kroeber, qui considérait la culture comme relevant du domaine du "superorganique", défini comme un niveau autonome du réel, obéissant à des lois propres, et qui lui attribuait en conséquence une existence propre, indépendante de l'action des individus et échappant à leur contrôle (Kroeber, 1917)» (Cuche, 1996, p.40)

Selon Cuche, il est très important de reconnaître que le culturalisme se développe en grande partie en réaction par rapport au naturalisme. Il cite le cas de Boas, chez qui le concept de culture n'est pas une euphémisation du concept de «race» et, au contraire, est construit contre ce dernier. De plus, la plupart des culturalistes seraient opposés à une réification de la culture et en partageraient une conception dynamique. C'est-à-dire que la culture serait en perpétuelle évolution sous l'effet de l'action des individus:

«Les culturalistes ne croient pas à la stabilité des cultures et sont attentifs aux évolutions culturelles. Ils cherchent à les expliquer par le jeu des variations individuelles dans l'acquisition de la culture. L'individu, en fonction de son histoire personnelle, qui produit une psychologie singulière, "réinterprète" sa culture d'une façon particulière. La somme et l'interaction de toutes les réinterprétations individuelles font évoluer la culture. Margaret Mead insiste beaucoup sur le fait que la culture n'est pas un "donné" que l'individu recevrait comme un tout, une fois pour toutes, au cours de l'éducation. La culture ne se transmet pas comme les gènes. L'individu "s'approprie" sa

⁴⁸ Cuche, Denys, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, 1996.

culture progressivement tout au long de sa vie et, de toute façon, il ne peut jamais acquérir toute la culture de son groupe.» (Cuhe, 1996, p.41)

Ainsi, il faut éviter de caricaturer le culturalisme et il est très important de reconnaître que, s'il existe une forme de culturalisme qu'on peut qualifier d'essentialiste, il existe également une forme de culturalisme constructiviste dans le sens où la culture est envisagée comme une construction sociale.

3.3. Le paradigme constructiviste

L'approche constructiviste s'attache à expliquer les faits sociaux par d'autres faits sociaux. Dans cet ordre d'idées, la discrimination est conçue comme le fruit de rapports de domination et d'exclusion entre des groupes sociaux qui cherchent à prendre le contrôle de ressources, de territoires, de positions de pouvoir, etc. plutôt que comme la conséquence d'une fatalité d'ordre naturel ou d'une incompatibilité d'ordre culturel. Le constructivisme tranche donc par rapport aux deux paradigmes précédents dans la mesure où il met les rapports sociaux, plutôt que la nature ou la culture, au centre de l'explication des phénomènes sociaux.

L'un des précurseurs de l'approche constructiviste en sociologie, outre Max Weber, est le sociologue américain DuBois⁴⁹ qui tente d'expliquer la situation de la communauté noire de Philadelphie, caractérisée par la pauvreté, le chômage, la criminalité et l'éclatement des liens familiaux. DuBois étudie la communauté noire en s'efforçant de mettre l'accent sur les rapports qu'elle entretient avec le reste de la population de Philadelphie et il montre que sa situation sociale n'est pas déterminée implacablement par des particularités biologiques qui caractériseraient les noirs, ni imputable à une quelconque inadaptation culturelle de leur part, mais qu'elle est le fruit d'une exclusion opérée par le groupe majoritaire, c'est-à-dire les blancs. La situation de la communauté noire de Philadelphie est donc socialement construite dans le cadre de rapports d'exclusion et de domination.

⁴⁹ DuBois, W.E. Burghardt, *The Philadelphia negro: a social study*, Series in political economy and public law, n° 14, Philadelphie, Publications of the University of Pennsylvania, 1899.

L'approche constructiviste, en remettant les rapports sociaux au coeur de l'analyse, tranche nettement par rapport au naturalisme. Le concept de nature est considéré comme un construit qui contribue à créer l'exclusion et, surtout, concourt à la légitimer ou à l'occulter. Ainsi, Memmi souligne-t-il que le concept de race et la théorie qui en découle, c'est-à-dire le racisme, ont été élaborés afin de légitimer des rapports sociaux d'oppression (Memmi, 1994, p.92). Dans le même ordre d'idées, Fanon⁵⁰ montre comment le colonisateur français rationalise en termes biologisants la criminalité endémique observée au sein de la population algérienne, alors que cette criminalité est en fait la conséquence d'une oppression coloniale impitoyable qui plonge ceux qui la subissent dans la misère et la précarité les plus absolues. Cette rationalisation de type sociobiologique permet de passer sous silence les rapports sociaux engendrés par la colonisation et permet de légitimer le renforcement de cette dernière:

«L'explication proposée qui est devenue matière d'enseignement semble être en dernière analyse la suivante: la disposition des structures cérébrales du Nord-Africain rend compte à la fois de la paresse de l'indigène, de son inaptitude intellectuelle et sociale et de son impulsivité quasi-animale.(...) Et la conclusion c'est un sous-préfet--aujourd'hui préfet--qui me la donnait: "A ces être naturels" disait-il, "qui obéissent aveuglément aux lois de leur nature, il faut opposer des cadres stricts et implacables. Il faut domestiquer la nature, non la convaincre". Discipliner, dresser, mater et aujourd'hui pacifier sont les vocables les plus utilisés par les colonialistes dans les territoires occupés.» (Fanon, 1991, p.360)

Alors qu'une opposition très claire apparaît entre le constructivisme et le naturalisme, il n'en va pas forcément de même entre le constructivisme et le culturalisme. Ainsi, s'ils répudient le concept de nature, les constructivistes ont une position plus nuancée par rapport au concept de culture. Ils ne proposent pas d'abandonner ce concept ni ne refusent d'en tenir compte dans le cadre de l'analyse des rapports sociaux. Au contraire, l'approche constructiviste prend en compte l'existence de différences culturelles au sein d'un espace social donné mais au lieu de considérer ces différences comme la clé unique de l'explication des phénomènes sociaux, elle les considère plutôt comme un des éléments révélateurs de certains types de rapports sociaux. Cette position est assez clairement résumée par Cuche:

⁵⁰ Fanon, Frantz, *Les damnés de la terre*, Paris, Gallimard, 1991 (première édition 1961).

«Si la culture n'est pas un donné, un héritage qui se transmettrait tel quel de génération en génération, c'est qu'elle est une production historique, c'est-à-dire une construction qui s'inscrit dans l'histoire, et plus précisément dans l'histoire des rapports des groupes sociaux entre eux. Pour analyser un système culturel, il est donc nécessaire d'analyser la situation socio-historique qui le produit tel qu'il est (Balandier, 1955).» (Cuche, 1996, p.68)

«Parler de culture "dominante" ou de culture "dominée", c'est donc recourir à des métaphores; dans la réalité, ce sont des groupes sociaux qui sont dans des rapports de domination et de subordination les uns par rapport aux autres.» (Cuche, 1996, p.69)

Autrement dit, les différences culturelles peuvent certainement jouer un rôle dans les rapports entre individus mais elles n'expliquent pas à elles seules les rapports sociaux. Il faut également tenir compte, entre autres, de la question de l'appropriation des ressources et du pouvoir ainsi que de celle de l'exclusion. C'est notamment sur ce point que les approches constructivistes se différencient des approches culturalistes des rapports sociaux. Il est d'ailleurs important de noter que cette prise de distance vis-à-vis du culturalisme s'opère autant par rapport au culturalisme essentialiste que par rapport au culturalisme constructiviste. En effet, même si les culturalistes constructivistes considèrent la culture comme un construit social, ils n'en restent pas moins qu'ils placent le concept de culture au centre de l'explication des phénomènes sociaux.

3.4. La question de départ de la recherche

Bien que les trois paradigmes décrits plus haut soient apparus à peu près à la même époque, c'est-à-dire à la fin du XIX^{ème} siècle, ce sont surtout le naturalisme et le culturalisme qui ont prévalu jusqu'à la fin des années soixante. Puis, à partir des années soixante-dix, comme nous l'avons vu dans le chapitre II, les inégalités sociales entre les sexes et les groupes ethniques commencent à être interprétées à la lumière du paradigme constructiviste. On considère de façon croissante qu'elles sont le résultat des pratiques d'appropriation et d'exclusion du groupe majoritaire envers les groupes minoritaires. Comme le soulignent McAll, Piché et Fortier⁵¹ la mise en

⁵¹ McAll, Christopher, Piché, Victor et Fortier, Anne-Marie, «Présentation: racisme, ethnicité, nation», *Sociologie et Sociétés*, XXIV (2), 1992, p.5-12

place de politiques antidiscriminatoires telles que l'action positive ou les programmes d'accès à l'égalité témoigne de «(...) *la position de plus en plus centrale qu'occupe le paradigme constructiviste en matière d'inégalités sociales*». Néanmoins, consécutivement, se développe le mouvement conservateur qui remet profondément en question ces politiques antidiscriminatoires ainsi que la problématisation constructiviste de la discrimination sur laquelle elles s'appuient.

Or il est frappant de constater que c'est alors même que ce mouvement conservateur semble culminer et triompher, que les approches de gestion de la diversité se développent et gagnent en popularité. Une question vient alors à l'esprit: comment les approches de gestion de la diversité se situent-elles par rapport à ce mouvement conservateur qui bat en brèche les approches antidiscriminatoires constructivistes et comment problématisent-elles à leur tour la discrimination? C'est en rapport avec cette question que sera élaborée la problématique de la recherche.

IV. PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES

4.1. La problématique

L'examen du contexte socio-historique au sein duquel émergent les approches de gestion de la diversité révèle que le débat autour de l'action positive et autour de la problématisation de la discrimination obéit à une dynamique qu'il est possible d'appréhender par le biais de certains concepts et théorisations proposés par Bourdieu dans le cadre de ses travaux sur la domination.

Ainsi, aux Etats-Unis et au Canada, le marché de l'emploi en général et le contexte intraorganisationnel en particulier peuvent être comparés à ce que Bourdieu appelle des champs et qu'il définit de la façon suivante⁵²:

«Un champ est un espace social structuré, un champ de forces--il y a des dominants et des dominés, il y a des rapports constants, permanents, d'inégalités qui s'exercent à l'intérieur de cet espace--qui est aussi un champ de luttes pour transformer ou conserver ce champ de forces. Chacun, à l'intérieur de cet univers, engage dans sa concurrence avec les autres la force (relative) qu'il détient et qui définit sa position dans le champ et, en conséquence, ses stratégies.» (Bourdieu, 1996, p.46).

Le champ organisationnel, tout comme celui de l'emploi, est marqué par une distribution inégale des ressources et du pouvoir qui est la conséquence de la discrimination et les acteurs sociaux s'y affrontent pour conserver ou transformer ce rapport de forces. Ainsi, les acteurs sociaux qui subissent la discrimination --et que l'on pourrait appeler «dominés» selon les termes de Bourdieu-- s'efforcent de mettre à jour les mécanismes discriminatoires et de les détruire tandis les acteurs sociaux qui bénéficient de la discrimination--et que l'on pourrait appeler «dominants»-- s'efforcent de perpétuer cette dernière. Ces dominants s'efforceraient de reproblématiser la discrimination de façon à éluder son caractère socialement

⁵² Bourdieu, Pierre, *Sur la télévision*, Paris, Liber-Raisons d'agir, 1996.

construit, collectif et systémique. Cette démarche est bien résumée par Ansart ⁵³ qui explique que:

«(...) le dévoilement des dominations et des déterminismes va à l'encontre, précisément, de ce que recherchent les forces dominantes. Celles-ci visent, en effet, et par des processus largement inconscients, à nier ces dominations et à les légitimer. Tout un travail multiforme est ainsi mené pour nier l'existence même de ces rapports de force et de domination, pour générer les idéologies qui les valident ou les justifient.» (Ansart, 1990, p.250).

Forts de tout ceci, nous nous demanderons dans quelle mesure les approches de gestion de la diversité pourraient faire partie des facettes de ce «*travail multiforme*» mené par les bénéficiaires de la discrimination afin de perpétuer cette dernière et de préserver la structuration du champ organisationnel, et du champ de l'emploi, qui en découle. **Autrement dit, dans quelle mesure les approches de gestion de la diversité s'inscrivent-elles dans la continuité idéologique du mouvement conservateur et contribuent-elles à reproblématiser la discrimination de façon a-constructiviste?**

4.2. Le modèle d'analyse

Afin de répondre à la question de recherche, il nous est apparu essentiel d'analyser les approches de gestion de la diversité en tenant compte de deux niveaux: le niveau idéologique et le niveau théorique.

4.2.1. Le niveau idéologique

L'analyse menée au niveau idéologique doit permettre de voir dans quelle mesure les approches de gestion de la diversité s'inscrivent dans le sillage du mouvement conservateur en reprenant à leur compte des principes idéologiques similaires à ceux avancés par ces derniers ainsi que leurs représentations de l'action positive. Les principes idéologiques avancés par les conservateurs sont l'individualisme et le

⁵³ Ansart, Pierre, *Les sociologies contemporaines*, Paris, Editions du Seuil, 1990.

mérite. Selon le principe d'individualisme chaque citoyen doit être traité en tant qu'individu, non pas en tant que membre d'un groupe, et seuls les droits individuels sont valides. Selon le principe de mérite, les emplois et promotions doivent aller aux individus les plus qualifiés. Enfin, les conservateurs se représentent l'action positive de la façon suivante: elle bafouerait les principes d'individualisme et de mérite, elle constituerait une forme de discrimination à l'envers contre le groupe majoritaire, elle ferait passer la compétence des individus au second plan et, finalement, elle susciterait des réactions hostiles, voire le racisme, à l'égard des minorités.

4.2.2. Le niveau théorique

L'analyse menée au niveau théorique a pour objet de compléter l'analyse menée au niveau idéologique et de mettre en évidence la façon dont les approches de gestion de la diversité problématisent la discrimination. Plus particulièrement, nous mettrons l'accent sur les théorisations des relations ethniques et des relations de genre sur lesquelles ces approches s'appuient pour rendre compte de la discrimination que subissent certains groupes sociaux, et il s'agira de déterminer si ces théorisations relèvent ou non du paradigme constructiviste. Autrement dit, il s'agira de voir si ces approches posent que l'exclusion de certains groupes est construite socialement de façon à garantir à ceux qui la pratiquent le contrôle des ressources organisationnelles et de territoires socioprofessionnels ou si, au contraire, elles expliquent plutôt la discrimination à l'aide d'autres arguments (soit des arguments de type naturaliste ou culturaliste, par exemple).

4.3. Les hypothèses

4.3.1. Observations préliminaires concernant le positionnement des approches de gestion de la diversité par rapport à l'action positive

Nous avons réalisé une première observation portant sur dix articles et ouvrages qui étaient à notre disposition et qui présentent la gestion de la diversité. Il s'agissait de voir comment leurs auteurs, individuels ou collectifs, se positionnaient par rapport à l'action positive. Cette observation a permis de mettre en lumière trois cas de figure.

Dans le premier cas de figure, les auteurs ne se positionnent pas explicitement par rapport à l'action positive et ils développent leur approche de gestion de la diversité sans s'étendre en préambules. Ces auteurs sont Totta et Burke⁵⁴.

Dans le second cas de figure, les auteurs se positionnent par rapport à l'action positive selon une perspective de rupture. Ils mettent la gestion de la diversité en contexte par rapport à l'action positive et s'efforcent de l'en démarquer. Selon cette perspective qui est celle de Wilson⁵⁵ et Poole⁵⁶, la gestion de la diversité doit rompre avec l'action positive et la remplacer.

Dans le troisième cas de figure, les auteurs se positionnent par rapport à l'action positive selon une perspective de continuité: ils envisagent la gestion de la diversité dans le prolongement de l'action positive. Selon cette perspective (à laquelle adhèrent Jackson et associés⁵⁷, Thomas⁵⁸, Kessler⁵⁹, Smith et Johnson⁶⁰, Loden et

⁵⁴ Totta, Johanne M. et Burke, Ronald J., «Integrating diversity and equality into the fabric of the organization», *Women in Management Review*, volume 10, number 7, 1995, pp.32-39.

⁵⁵ Wilson, Trevor, *Diversity at work, the business case for equity*, Etobicoke, John Wiley and sons, 1996.

⁵⁶ Poole, Phebe-Jane, *Diversity, a business advantage*, Ajax, Poole publishing company, 1997.

⁵⁷ Jackson, Susan E and Associates, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, The Guilford Press, New York, 1992.

⁵⁸ Thomas, Roosevelt R Jr, «From affirmative action to affirming diversity», *Harvard business review*, mars-avril 1990 p.107-117 et Thomas, Roosevelt R Jr, *Beyond race and gender*, Amacom, New York, 1991.

⁵⁹ Kessler, Lorence L, *Managing diversity in an equal opportunity workplace*, Washington D.C, National foundation for the study of employment policy, 1990.

⁶⁰ Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J, *Valuing differences in the workplace*, Alexandria, American Society for Training and Development, 1991.

Rosener⁶¹, Henderson⁶² et Cox et Beale⁶³) la gestion de la diversité s'inscrirait dans la continuité de l'action positive qu'elle aurait pour vocation de dépasser ou de compléter, mais pas de remplacer.

Voici maintenant des détails concernant la perspective de rupture ainsi que la perspective de continuité par rapport à l'action positive.

4.3.1.1. Une perspective de rupture par rapport à l'action positive

Wilson, qui écrit à propos du Canada, oppose la gestion de la diversité à l'action positive, qu'il qualifie de *legislated equity*. Selon lui, il faut faire table rase de l'action positive et repartir depuis zéro pour mettre sur pied un système réellement équitable pour tous (Wilson, 1996, p.22).

Poole, qui écrit elle aussi au sujet du Canada, souligne que l'action positive est une politique qui induit de la confusion et du ressentiment, voire des réactions hostiles de la part des employés. Elle présente la gestion de la diversité comme une nouvelle initiative qui se distingue indéniablement de l'action positive et a vocation à la remplacer (Poole, 1997, p.8).

4.3.1.2. Une perspective de continuité par rapport à l'action positive

Dans l'ouvrage dirigé par Jackson et associés, et notamment sous la plume de Gottfredson⁶⁴, la gestion de la diversité est présentée comme une réponse à des problèmes tels que le caractère hostile du climat organisationnel et le faible taux de

61 Loden, Marilyn et Rosener, Judy B, *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*, Homewood, Business One Irwin, 1991.

62 Henderson, George, *Cultural diversity in the workplace, issues and strategies*, Westport, Quorum books, 1994.

63 Cox, Taylor Jr et Beale, Ruby L, *Developping competency to manage diversity*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1997.

64 Gottfredson, Linda S, «Dilemmas in developing diversity programs» dans Jackson, Susan E and Associates, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, New York, The Guilford Press, 1992, p.279-305.

promotion des minoritaires. Elle contribuerait à élargir la portée des mesures d'action positive. C'est-à-dire que les mesures d'action positive continueraient d'exister mais qu'elles seraient désormais intégrées dans un plus large panel d'initiatives (Gottfredson, 1992, p.282).

Selon Thomas, la gestion de la diversité doit permettre de parvenir à ce que n'aurait pas réalisé l'action positive, c'est-à-dire à la création d'un environnement de travail qui favorise la mobilité ascendante de tous les employés y compris les «hommes blancs». Mais il ne s'agit pas de répudier l'action positive qui, selon l'auteur, continue de jouer un rôle essentiel en ouvrant les portes des organisations aux membres des minorités (Thomas, 1990, p.108-109).

Selon Kessler, la gestion de la diversité et l'action positive sont largement complémentaires et en aucun cas la première ne pourrait entièrement remplacer la seconde (Kessler, 1990, p.50).

Dans l'ouvrage collectif réalisé sous la direction de Smith et Johnson, l'une des idées maîtresses est que l'action positive a permis d'ouvrir aux minorités le secteur primaire du marché de l'emploi⁶⁵. Désormais, il faut que les organisations puissent gérer les différences entre les employés de façon à ce que ces derniers donnent le meilleur d'eux-mêmes⁶⁶. C'est la raison d'être de la gestion de la diversité.

Selon Loden et Rosener, la gestion de la diversité vise à améliorer la qualité de l'environnement de travail et à permettre une utilisation plus poussée des aptitudes de chacun. Ainsi, cette politique s'élabore sur les fondations qu'ont jetées la loi sur l'équité en matière d'emploi et l'action positive (Loden et Rosener, 1991, p.198).

Selon Henderson, la gestion de la diversité consiste à développer les compétences et les politiques permettant d'optimiser la contribution de chaque employé à l'atteinte des buts organisationnels (Henderson, 1994, p.8). Pour l'auteur, l'action positive

65 Giraldo, Zaida I, «Early efforts at achieving a diversified workforce: going beyond EEO/AA» dans Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J, *Valuing differences in the workplace*, Alexandria, American Society for Training and Development, 1991, p.59-67.

66 Walker, Barbara A, «Valuing differences: the concept and a model» in Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J, *Valuing differences in the workplace*, Alexandria, American Society for Training and Development, 1991, p.7-17.

est le prélude indispensable à toute politique de gestion de la diversité (Henderson, 1994, p.15).

Dans l'ouvrage collectif dirigé par Cox et Beale, on retrouve de nouveau l'idée d'une complémentarité entre l'action positive et la gestion de la diversité. La première aurait ouvert les portes des organisations aux minorités tandis que la seconde aurait pour finalité de créer une culture organisationnelle qui aide des personnes de toutes les cultures à travailler efficacement ensemble et à donner leur pleine mesure⁶⁷.

4.3.1.3. Conclusion

L'existence d'une perspective de rupture et d'une perspective de continuité par rapport à l'action positive semble suggérer que la gestion de la diversité n'échappe pas au contexte de tensions idéologiques et politiques autour de la question de la discrimination. D'ailleurs, au vu des différences de positionnement par rapport à l'action positive que nous avons relevées entre les différents auteurs, nous sommes amenés à formuler deux hypothèses.

4.3.2. Première hypothèse

La première hypothèse est que les approches de gestion de la diversité qui rompent avec l'action positive, de même que celles qui ne se positionnent pas explicitement par rapport à cette dernière, s'inscrivent dans la continuité idéologique du mouvement conservateur et reproblématisent la discrimination de façon a-constructiviste. Il est important de préciser que nous avons postulé que les approches de gestion de la diversité qui ne se positionnent pas par rapport à l'action positive font implicitement table rase de cette dernière et sont certainement d'inspiration conservatrice.

⁶⁷ Cox, Taylor Jr, «Distinguishing managing diversity from affirmative action» dans Cox, Taylor Jr et Beale, Ruby L, *Developping competency to manage diversity*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1997, p.15-22.

4.3.3. Deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse est que les approches de gestion de la diversité développées dans une perspective de continuité par rapport à l'action positive s'inscrivent idéologiquement aux antipodes du mouvement conservateur et perpétuent une problématisation constructiviste de la discrimination.

4.4. Le champ d'analyse

4.4.1. Le projet initial

Initialement nous souhaitions tester chaque hypothèse d'abord au niveau de la littérature disponible puis sur le terrain, en effectuant une enquête auprès de consultants en gestion de la diversité actifs au Québec et auprès d'organisations présentes localement qui mettent en oeuvre des politiques de gestion de la diversité. L'objectif de cette enquête de terrain était surtout d'évaluer la continuité entre les approches présentées dans la littérature et celles qui prévalent sur le terrain.

4.4.2. Le matériau fourni par l'enquête de terrain

En ce qui concerne les organisations qui mettent en oeuvre la gestion de la diversité au Québec, nous avons pris contact avec Hydro-Québec, Bell Canada, Canadien National, Gaz Métropolitain, Videotron et les Caisses Populaires Desjardins. Nous souhaitions pouvoir nous entretenir avec des personnes dont le travail a trait à la gestion de la diversité, afin d'obtenir notamment des renseignements sur la façon dont cette politique est menée et sur les principes et les théorisations sur lesquels elle est fondée. Le seul retour d'information que nous ayons obtenu est venu de Bell Canada, sous la forme d'une entrevue téléphonique et d'un rapport écrit résumant les grandes lignes de la politique de gestion de la diversité menée par cette organisation.

Afin de rencontrer des consultants en gestion de la diversité actifs au Québec, nous avons eu recours au Répertoire de ressources interculturelles que le CAMO-Personnes Immigrantes (Comité d'Adaptation de la Main-d'Oeuvre) met à la disposition des organisations qui souhaitent gérer la diversité de leurs ressources humaines. Ce répertoire donne la liste de quinze consultants en gestion de la diversité dont treize se trouvent sur l'île de Montréal. Il s'agit de la firme Jean Isseri, de la firme Ibrahim Seye et Associés, d'Hélène Wavroch Consultants, de la firme Guy Drudi, du Groupe Conseil Continuum Inc./ Continuum International, de Québec Multi-Plus, de la firme Rachida Azdouz, de NS Inter Inc., de Michèle Poirier et Associés, de Jeannine David-McNeil, de la firme Danielle Gratton, des Ateliers CIPC Inc. et de la Firme-Conseil Alter. Au fil de nos recherches, nous avons également identifié deux contacts potentiels supplémentaires: les Conseillers FIER Inc. ainsi que Mme Vento, consultante en gestion de la diversité. Nous leur avons donc envoyé un courrier qui leur faisait part de notre intention d'évaluer le positionnement des consultants québécois par rapport aux approches et théorisations présentées dans la littérature et nous y avons joint un questionnaire. Ce questionnaire comportait quatre questions semi-ouvertes portant sur les thèmes majeurs qui nous intéressaient soit (1) le positionnement par rapport à l'action positive, (2) le positionnement par rapport aux principes de mérite et d'individualisme, (3) les représentations de l'action positive et (4) la perspective théorique qui guide la politique de gestion de la diversité. Sachant que les activités de ces consultants leur laisseraient certainement très peu de temps à accorder à cette requête, nous avons présenté les choses de la façon la plus claire et la plus précise possible. Pour chaque thème, nous avons dressé une synthèse des différentes perspectives dégagées dans la littérature et il s'agissait pour les interviewés de réagir par rapport à ces perspectives et de présenter leur position (ce questionnaire est présenté au point 7.1.1). De cette façon, nous espérons noter plus clairement les points de rupture ainsi que les continuités par rapport aux tendances relevées au niveau de la littérature.

Toutefois, notre démarche n'a pas eu tout le succès escompté. Trois de ces dix-sept consultants avaient apparemment cessé leurs activités ou déménagé sans laisser d'adresse et neuf autres n'ont pas donné suite. Sur les cinq consultants restants, trois seulement ont accepté de nous accorder une entrevue. Le quatrième nous a

renvoyé le questionnaire avec des annotations. Enfin, la cinquième ne travaille plus dans le domaine de la gestion de la diversité mais, en guise d'information sur son approche de la gestion de la diversité, elle nous a renvoyés au dossier «Gérer la diversité» publié par la revue *Gestion* en mai 1992 et auquel elle a contribué⁶⁸ avec Gosselin et Chouat⁶⁹.

Ce nombre de réponses, inférieur à nos attentes, ne nous met pas en mesure de faire une analyse exhaustive des approches des consultants en gestion de la diversité au Québec ou une analyse approfondie des politiques de gestion de la diversité mises en oeuvre dans les grandes organisations présentes dans la province. Ainsi la partie «terrain» de notre recherche ne saurait nous permettre d'arriver à des conclusions largement étayées quant à la capacité potentielle des approches de gestion de la diversité adoptées au Québec à faire évoluer la structuration du marché de l'emploi dans cette province, et surtout dans la région de Montréal. Toutefois, la portée de notre analyse ne s'en trouve pas réduite au point de perdre toute pertinence. En effet, les données orales ou écrites recueillies auprès des consultants peuvent être complétées par des sources fort intéressantes telles qu'une présentation de la gestion de la diversité chez Hydro-Québec, extraite des actes d'un colloque⁷⁰ organisé conjointement par le CAMO-Personnes Immigrantes et L'Hirondelle (Services d'accueil et d'intégration des immigrants) autour de la diversité culturelle des ressources humaines. Nous y adjoindrons aussi les informations obtenues auprès de Bell Canada. En recoupant ces différentes sources d'information il devrait être possible de contrebalancer l'effet des vicissitudes du travail de terrain et de parvenir à un aperçu de certaines tendances en matière de la gestion de la diversité au Québec.

⁶⁸ David McNeil, Jeannine, «La diversification des ressources humaines québécoises», *Gestion*, mai 1992, p.39-48

⁶⁹ Gosselin, Alain et Chouat, Nadège, «Valoriser et gérer la diversification de la main-d'oeuvre», *Gestion*, mai 1992, p.49-57

⁷⁰ Actes du colloque «Les défis de la mondialisation: la diversité culturelle de vos ressources humaines, une solution?», organisé par L'Hirondelle en collaboration avec le CAMO-Personnes Immigrantes, mars 1997.

4.4.3. Le matériau fourni par la littérature

Le matériau fourni par la littérature présente l'avantage d'être à la fois relativement abondant et très riche dans la mesure où il réunit les approches de gestion de la diversité les plus en vogue auprès des grandes organisations nord-américaines. La plupart des auteurs sur l'oeuvre desquels nous nous appuyerons développent leurs approches de manière empirique à partir de l'observation de pratiques organisationnelles qu'ils jugent pertinentes. Les autres s'attachent surtout à présenter des séries de cas réels de gestion de la diversité.

Les organisations qui ont collaboré avec les différents auteurs sont aussi bien américaines que canadiennes et sont généralement des chefs de file en matière d'adoption de nouvelles pratiques de gestion, ce qui suggère que les approches présentées sont très susceptibles de servir de modèle aux autres organisations qui envisagent de recourir à la gestion de la diversité. C'est notamment le cas de l'approche de la Banque de Montréal qui a été officiellement distinguée et a fait l'objet d'une importante couverture médiatique. Les organisations qui ont collaboré avec les différents auteurs sont notamment: Ernst&Young, CASCO (Canada), IBM, London Life, National Grocers Co. Ltd (Canada), Sunnybrook Health Science Center (Canada), Union Gas (Canada), la Banque Royale du Canada (Canada), Xerox Corporation, Digital Equipment, American Express, Ford, la Banque de Montréal (Canada) et l'Université du Massachusetts à Amherst. Ainsi les analyses que nous avons l'intention de réaliser sont loin de porter sur des approches marginales. De plus, la présence de ce type de documents permet un gain de temps très appréciable. Nous disposons ainsi de données secondaires fort complètes, notamment au niveau des approches de gestion de la diversité dans les organisations canadiennes, à un coût bien moindre que celui qu'aurait occasionné une enquête de terrain classique destinée à recueillir les mêmes informations.

4.4.4. Conclusion

Le faible retour d'informations généré par l'exploration du terrain fait que nous devons nous résoudre à faire reposer l'essentiel de notre travail sur le matériau

fourni par la littérature. Toutefois, comme nous l'avons souligné auparavant, ces données secondaires sont suffisamment fournies et pertinentes pour étayer notre analyse. C'est donc à partir de ce corpus d'informations que nous chercherons à vérifier nos deux hypothèses. Ensuite, nous analyserons les données fournies par l'enquête de terrain et mettrons les observations résultantes en perspective par rapport aux conclusions générées par le test des hypothèses.

V. TEST DE LA PREMIÈRE HYPOTHÈSE

La première hypothèse avance que les approches de gestion de la diversité qui rompent avec l'action positive, de même que celles qui ne se positionnent pas explicitement par rapport à l'action positive, s'inscrivent dans la continuité idéologique du mouvement conservateur et reproblématisent la discrimination de façon a-constructiviste.

L'analyse porte sur les approches de Wilson, de Poole et de Totta et Burke. Il est intéressant de noter que tous ces auteurs ont développé leurs approches dans un contexte canadien.

5.1. Le positionnement des auteurs par rapport aux principes idéologiques avancés par les conservateurs et par rapport à leurs représentations de l'action positive

5.1.1. Le positionnement de Wilson

Wilson ne reprend pas explicitement à son compte le principe d'individualisme, mais il avance avec insistance que la gestion de la diversité doit respecter le principe de mérite au sein des organisations. Il s'agit de créer un cadre de travail au sein duquel seuls les meilleurs seront embauchés et promus. (Wilson, 1996, p.22). Selon Wilson, un employé mérite le poste qu'il occupe dans la mesure où ses capacités objectives correspondent aux compétences requises objectivement pour effectuer le travail considéré (Wilson, 1996, p.72).

Au niveau de ses représentations de l'action positive, Wilson est en phase avec les conservateurs. Selon lui, l'action positive est une forme de traitement préférentiel

qui équivaut à de la discrimination systémique. Elle pénaliserait les individus qualifiés qui ne feraient pas partie du ou des groupes favorisés et, de ce fait, elle bafouerait le principe de mérite (Wilson, 1996, p.26). L'action positive aurait également pour conséquence de desservir les groupes auxquels elle est destinée. Ainsi, selon Wilson, les personnes qui ne bénéficient pas de l'action positive finiraient par avoir la conviction que les membres des groupes favorisés seraient incapables de réussir professionnellement si on leur enlevait cet avantage. Il s'ensuivrait le renforcement d'une croyance en l'infériorité implicite des groupes favorisés et le racisme à leur égard s'en trouverait d'autant plus alimenté (Wilson, 1996, p.59 et p.70). Tandis que les minoritaires, se rendant compte qu'ils sont embauchés et promus pour des motifs autres que leur seul mérite, finiraient par perdre toute motivation et quitteraient même l'organisation (Wilson, 1996, p.29).

5.1.2. Le positionnement de Poole

Poole adhère nettement au principe d'individualisme. Selon elle, la gestion de la diversité doit contribuer à créer un environnement de travail qui permette de tirer le meilleur parti possible des capacités de chaque employé et, de ce fait, elle doit se focaliser sur l'individu et valoriser les différences individuelles. Il n'est pas question de se focaliser sur des groupes sociaux particuliers comme les femmes, les autochtones, les minorités visibles et les handicapés (Poole, 1997, p.8). Poole fonde également sa démarche sur le respect du principe de mérite. La gestion de la diversité doit permettre d'attirer, de motiver et de retenir les individus les plus qualifiés et cela passe par la mise au point de systèmes de promotion et d'embauche méritocratiques. Toutefois, l'auteure ne fournit pas de détails sur ce que recouvre la notion de «qualification» ni sur les caractéristiques et le fonctionnement de «systèmes méritocratiques» (Poole, 1997, p.31).

Par contre, les représentations que Poole se fait de l'action positive ne reflètent guère celles des conservateurs. L'auteure se borne à souligner que l'action positive aurait exclusivement pour objet d'assurer la représentation numérique de certains groupes sociaux au sein de la main-d'oeuvre des organisations et, qu'en se focalisant sur les autochtones, les handicapés, les minorités visibles et les femmes, elle serait un

mécanisme exclusif qui inhiberait l'efficacité des travailleurs (Poole, 1997, p.8). Il est remarquable que, sans pour autant pousser plus loin sa critique de l'action positive, Poole semble très soucieuse d'éviter que la gestion de la diversité n'y soit assimilée tant elle suscite de l'hostilité. Ainsi, l'action positive serait une sorte de cause perdue et il faudrait se mettre à l'abri des remous provoqués par la controverse qui l'entoure.

5.1.3. Le positionnement de Totta et Burke

Chez Totta et Burke, il n'y a pas d'adhésion au principe d'individualisme tel qu'il est avancé par les conservateurs. Les auteurs partent du principe que la discrimination peut toucher aussi bien les individus que les groupes, alors qu'aux yeux des conservateurs la discrimination ne saurait toucher personne d'autre que les individus. Par contre, Totta et Burke sont attachés au respect du principe de mérite. Ainsi, ils soulignent qu'en vertu de leur approche de gestion de la diversité, qui correspond à celle de la Banque de Montréal, «*hiring continues to be based on excellent potential and advancement continues to be based on merit*» (Totta et Burke, 1995, p.37). Toutefois, les auteurs ne définissent pas clairement ce qu'ils entendent par le mérite, comme si ce concept allait de soi.

Par contre, les représentations que les auteurs se font de l'action positive sont impossibles à cerner. En effet, à aucun moment de leur exposé les auteurs ne se positionnent par rapport à l'action positive ou n'y font référence.

5.2. Les théorisations des relations ethniques et des relations de genre qui étayent la problématisation de la discrimination à travers les différentes approches

5.2.1. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Wilson

5.2.1.1. Présentation de l'approche développée par Wilson

Selon Wilson, pour qu'une politique de gestion de la diversité puisse être efficace, elle doit être étroitement liée à la stratégie économique de l'organisation, recevoir l'appui des échelons les plus élevés de la hiérarchie, inclure tous les employés, respecter et protéger le principe de mérite et, enfin, elle ne doit pas se limiter à faire en sorte que la composition de la main-d'oeuvre de l'organisation reflète statistiquement la composition de la main-d'oeuvre sur le marché du travail. L'auteur développe certaines de ces recommandations en donnant en exemple les pratiques de certaines organisations. Parmi les organisations qui ont collaboré avec Wilson pour la réalisation de son ouvrage, on retrouve CASCO, Ernst&Young, IBM, London Life, National Grocers Co. Ltd., Union Gas et Sunnybrook Health Science Centre.

5.2.1.1.1. Lier la politique de gestion de la diversité à la stratégie économique de l'organisation

Pour lier la politique de gestion de la diversité à la stratégie économique de l'organisation, la firme Ernst&Young a commencé par dresser la liste de ses objectifs d'affaires essentiels. Puis elle s'est efforcée de mettre en lumière les principaux problèmes en matière de diversité. Plus précisément, la firme s'est penchée sur la situation de son personnel féminin, suite à la parution d'une étude sectorielle sur le statut des femmes dans le domaine de la comptabilité publique. Cette étude révélait que les femmes avaient des perspectives d'évolution de carrière limitées dans le secteur de la comptabilité et que leur taux de roulement (*turnover*) était plus élevé que celui des hommes. Elle mettait l'accent sur plusieurs éléments

susceptibles d'éclairer cet état de fait. Premièrement, il y avait la question de la charge de travail qui laissait peu de place à la vie familiale. Deuxièmement, il y avait la perception inexacte selon laquelle les femmes quittaient le secteur de la comptabilité après avoir eu des enfants. Troisièmement, il y avait les attitudes sexistes de la part de certains collègues et clients. Quatrièmement, il y avait un manque de modèles féminins dans la haute hiérarchie des organisations de ce secteur d'activité. En s'inspirant de ce constat, Ernst&Young a mené une enquête interne en deux volets. Le premier consistait en une analyse des données quantitatives concernant le recrutement, la promotion, les évaluations et la rétention. Le second consistait en des analyses qualitatives portant sur les résultats de *focus groups* menés avec des employés et d'entretiens menés avec des cadres. Ernst&Young en est arrivé à des conclusions proches de celles de l'enquête réalisée à l'échelle du secteur d'activité. Ensuite il s'est agi d'établir le lien entre les problèmes identifiés et les objectifs d'affaires établis:

«Once the information was gathered from employee surveys and focus groups, the organization had a clear idea on the relevant diversity issues. The next step was to convince the executive and senior management group that these issues could affect their business.» (Wilson,1996, p.89)

5.2.1.1.2. Sensibiliser la hiérarchie et le personnel aux questions liées à la diversité afin de susciter leur adhésion

Tout ceci conduit au deuxième principe énoncé par Wilson, selon lequel la politique de gestion de la diversité doit sensibiliser la hiérarchie et le personnel aux questions liées à la diversité afin de susciter leur adhésion. Notamment, cela implique de faire admettre aux cadres que le système de gestion des ressources humaines de leur organisation n'est pas aussi équitable qu'ils le croient, c'est-à-dire que ce n'est pas un système qui ne traite les employés qu'en fonction de leur seul mérite. Wilson préconise donc des séances de formation qui doivent sensibiliser le personnel au problème de la discrimination. Wilson définit la discrimination comme le fait de refuser l'égalité de droits et d'opportunités à des personnes ou à des groupes en raison de leur «race», de leur nationalité, de leur genre, etc. Selon lui, il faut chercher les fondements de la discrimination dans les stéréotypes et les préjugés.

Wilson ajoute aussi qu'il existe deux formes de discrimination systémique. La première est due au fait que des procédures de gestion des ressources humaines qui avaient été conçues pour fonctionner de façon neutre ont un effet discriminatoire. La seconde forme de discrimination systémique serait l'action positive. D'ailleurs Wilson précise qu'il faut communiquer le plus possible afin de bien faire comprendre à chacun que la politique de gestion de la diversité est menée au nom de l'impératif économique et qu'elle se démarque absolument de l'action positive.

5.2.1.1.3. Impliquer les employés dans l'élaboration de la politique de gestion de la diversité

Troisièmement, il s'agit de démontrer le caractère absolument inclusif de la politique de gestion de la diversité en faisant systématiquement participer à son élaboration des employés ayant les antécédents les plus divers:

«These employees will represent not just one priority group or four designated groups but the full spectrum of the organization's diversity. Every possible perspective of diversity should be considered--region, occupation, gender, race, culture, language, family status, age, sexual orientation, class, education, marital status, creed, etc. By involving employees from all backgrounds in the diversity strategy, the organization demonstrates the inclusive nature of the process, encouraging wider employee support for the initiative and shifting an us-versus-them perspective to one that embodies fairness for all.» (Wilson, 1996, p.137)

Wilson cite le cas de la firme NAL qui a impliqué ses employés dans la révision de son système de gestion des ressources humaines (*Employment systems review*). Il s'agissait d'identifier et d'éliminer tous les éléments qui empêchaient le système de fonctionner de façon purement méritocratique. Plus précisément, la révision portait sur les systèmes de recrutement, de sélection, de formation, de promotion, d'évaluation, de rémunération et sur les conditions de travail. Des comités, composés d'employés issus de tous les horizons socio-démographiques, furent formés afin d'évaluer dans quelle mesure ces différents systèmes (1) affectaient injustement un ou des groupes, (2) fonctionnaient sur la base de critères pertinents, (3) mesuraient effectivement ce qu'ils étaient censés mesurer, (4) s'appliquaient de façon identique à tous les employés et (5) respectaient la législation sur les droits de

la personne (Wilson, 1996, p.144). Ainsi, les employés de NAL devaient être en mesure d'identifier objectivement les formes de discrimination systémique présentes dans les procédures de l'organisation. Wilson indique aussi qu'outre la discrimination systémique, il faut mettre en évidence la discrimination attitudinale. Pour cela, il suggère de mesurer les perceptions des employés en ayant recours à des *focus groups*, des entrevues structurées ou informelles, et des sondages d'opinion.

5.2.1.1.4. Modifier le système de façon planifiée

Une fois que toutes les données recueillies lors de la phase précédente ont été analysées et que les problèmes existants ont été mis en lumière, les membres de l'organisation doivent déterminer des mesures à prendre et fixer des délais pour leur application. Puis il s'agit de mettre en route ces changements. Wilson déclare ne pas être en mesure de proposer des exemples précis car aucune organisation lancée dans l'élaboration d'une politique de gestion de la diversité ne serait arrivée à ce stade-là pour le moment.

5.2.1.2. Analyse de l'approche développée par Wilson

Ce qui ressort de la problématisation de la discrimination proposée par Wilson c'est que ce phénomène est principalement expliqué par ses propres manifestations. L'auteur ne cherche pas vraiment à déconstruire la discrimination et à en éclairer la logique et les fondements. Le cas de la firme Ernst&Young est représentatif de ce type de problématisation. Sur les quatre raisons avancées pour expliquer la situation des femmes dans l'organisation, trois sont des manifestations de la discrimination (l'absence de femmes dans la hiérarchie, les attitudes sexistes, les préjugés sur le parcours professionnel des femmes dans le secteur). Donc il y a discrimination parce qu'on discrimine. C'est une explication tautologique qui ne pousse pas très loin et qui ne cherche pas à mettre en lumière la dynamique sociale dont pourrait découler la discrimination. On retrouve ce type de raisonnement quand l'auteur explique que la discrimination systémique est due au fait que des procédures conçues pour être neutres ont un effet discriminatoire. Il n'est point question ici de raisonner en termes

de procédures dont les effets se renforcent mutuellement pour exclure des collectivités entières et réserver à d'autres l'accès aux ressources organisationnelles et aux territoires socioprofessionnels les plus désirables. Le jeu des acteurs sociaux ainsi que leurs stratégies sont passés sous silence. L'auteur explique simplement par une sorte d'effet pervers le fait que des systèmes de règles et de procédures ont un effet discriminatoire et il ne considère pas que ces différents systèmes ont pu être élaborés dans le souci délibéré d'exclure certains groupes sociaux. Selon Wilson, la discrimination ne serait pas intentionnelle et elle ne serait que la conséquence de stéréotypes et des préjugés inconscients. D'ailleurs, la plupart des employés appartenant au groupe majoritaire ne se rendraient pas compte du fait que le fonctionnement de leur organisation n'est pas aussi équitable qu'ils le croient. Implicitement cela veut dire qu'il y a bien des procédures et des attitudes qui induisent une discrimination mais qu'il serait incongru de se demander par qui elles sont élaborées et structurées, et dans quel but. Cette approche s'écarte donc de la problématisation constructiviste de la discrimination.

5.2.2. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Poole

5.2.2.1. Présentation de l'approche développée par Poole

Parmi les organisations qui ont collaboré avec Poole pour la réalisation de son ouvrage on trouve Warner-Lambert Canada Inc., Deloitte&Touche et la Banque Royale du Canada.

Selon Poole, la gestion de la diversité implique un changement organisationnel profond. L'auteure explique que les cultures organisationnelles développées il y a quelques décennies, en réponse au contexte économique et aux conditions de travail d'alors, ne sont plus pertinentes dans le monde actuel. Il faut donc les repenser en tenant compte du paramètre qu'est la diversité afin de stimuler la productivité de la main d'oeuvre et de pouvoir répondre aux besoins d'une clientèle diverse. Mais, en

pratique, comment conduire ce changement organisationnel? Poole identifie sept points-clé sur lesquels il faut travailler afin que les employés acceptent le changement et aillent de l'avant (Poole,1997, p.44).

En premier lieu, il faut faire le point sur la situation actuelle de l'organisation en matière de diversité, puis formuler clairement l'objectif à atteindre et énoncer précisément les mesures qui seront prises. Ces informations doivent faire l'objet d'une communication intense auprès de tout le personnel (Poole,1997, p.46).

En deuxième lieu, il faut minimiser le sentiment de perte ou de culpabilité que provoquerait généralement le changement chez les employés. Pour cela, il ne faut pas dénigrer les pratiques du passé mais bien expliquer qu'elles ont fait leur temps et que les changements dans l'environnement de l'organisation exigent de nouvelles approches (Poole,1997, p.48).

En troisième lieu, pour surmonter la résistance au changement de la part des employés, il faut communiquer auprès d'eux. Il faut leur expliquer pourquoi les changements sont nécessaires, décrire l'impact qu'ils auront sur l'organisation, leur dire qui mettra en oeuvre ces changements et comment, préciser qui sera affecté par ces changements et comment. La communication doit être constante, s'adresser à de petits groupes et susciter des remontées d'information de la part des employés. Poole décrit en détail la façon de mener cette opération de communication (Poole,1997, p.49 à 51).

En quatrième lieu, il faut créer un climat de confiance au sein de la main-d'oeuvre. Afin que les employés contribuent positivement au changement, il faut qu'ils croient que l'organisation fera ce qu'elle a annoncé. Là encore Poole décrit des mesures précises qui vont dans ce sens (Poole,1997, p.52).

En cinquième lieu, les gestionnaires doivent traduire leurs paroles en actes et prendre pleinement part au processus de gestion de la diversité. Ce faisant, il s'agit de renforcer par l'exemple toute l'opération de communication (Poole,1997, p.53).

En sixième lieu, il faut s'efforcer de débiter le processus de gestion de la diversité par un succès. Aussi Poole recommande de lancer le processus dans un département qui soit à la fois bien en vue du reste de l'organisation et où il y ait des prédispositions favorables à l'égard du projet (Poole,1997, p.54).

En septième lieu, il faut s'assurer de pouvoir justifier par des arguments économiques, et pas simplement moraux, la décision de gérer la diversité. Autrement dit, il faut mettre l'accent sur les changements socio-démographiques qui affectent le marché de l'emploi et la population des consommateurs, souligner les coûts induits par l'absence de politique de gestion de la diversité et citer en exemple des cas de réussite dans d'autres organisations (Poole,1997, p.57).

5.2.2.1.1. Les six étapes obligatoires du processus de gestion de la diversité

Suite à ce préambule sur la façon de gérer le changement organisationnel, Poole propose un plan en six points afin de gérer la diversité dans les organisations.

Premièrement, il faut s'assurer du soutien total des responsables syndicaux et de la haute hiérarchie de l'organisation. L'auteure explique que c'est indispensable pour que le reste du personnel adhère au projet et elle détaille les différentes stratégies qui peuvent permettre aux responsables syndicaux et aux hauts dirigeants de démontrer leur engagement au reste de l'organisation (Poole,1997, p.61).

Deuxièmement, il faut établir des comités de gestion de la diversité. Ces comités doivent superviser le déroulement du processus, mettre en oeuvre certaines mesures et jouer le rôle de relais entre les employés et la hiérarchie. Les comités doivent être représentatifs du personnel en termes de métier, de situation géographique, de syndicalisation, de genre, de race, etc. (Poole,1997, p.65).

Troisièmement, il faut mener des opérations de communication et de formation. Il s'agit aussi bien de faire ressortir le lien entre la gestion de la diversité et les objectifs d'affaires que de permettre aux employés de comprendre l'impact qu'aura cette politique sur l'organisation et sur eux-mêmes. La formation à la diversité doit

permettre aux employés d'accroître leur sensibilité, leurs connaissances et d'acquérir des compétences de façon à être en mesure de comprendre ce qu'est la diversité, ce qu'elle apporte à l'organisation, son impact, la façon dont elle sera gérée et le rôle de chacun dans ce processus (Poole, 1997, p.71).

Quatrièmement, il faut faire un état des lieux de l'organisation. Plus précisément il s'agit de faire le point sur la culture organisationnelle, c'est-à-dire «*the attitudes and values that are present and either documented formally in policies or understood*» (Poole, 1997, p.75). Poole indique qu'il faut procéder en analysant les données concernant la main-d'oeuvre, en examinant les procédures et les règles et en faisant des enquêtes auprès des employés. Ce faisant il s'agit de déterminer si les règles et les procédures de l'organisation affectent de façon égale tous les employés et de détecter des sources de discrimination systémique:

«Systemic discrimination is unconscious and unintentional. It results from years of doing things in a certain way. In an employment context, systemic discrimination results from the simple operation of established employment policies and practices that have the unintentional impact of excluding persons for reasons that are not job related and not related to ability» (Poole, 1997, p.117)

Cet état des lieux doit aussi permettre de cerner les prédispositions des employés vis-à-vis de la gestion de la diversité. Autrement dit cette évaluation est indispensable pour comprendre où le bât blesse et pour fixer les buts à atteindre.

Cinquièmement, il faut élaborer un plan de gestion de la diversité (*diversity plan*) et le mettre en oeuvre. Ce plan précise la façon dont seront effectués les changements nécessaires pour atteindre les objectifs que l'état des lieux de l'organisation a permis de fixer. Un bon plan de gestion de la diversité doit mettre l'accent sur l'accroissement de la diversité au sein du personnel et sur le traitement équitable de chacun, de façon à ce que l'organisation puisse bénéficier d'un taux optimal de rétention de la main-d'oeuvre (Poole, 1997, p.78).

Sixièmement, il faut évaluer régulièrement les avancées du processus de gestion de la diversité. Poole propose de nombreuses techniques de contrôle à cette fin (Poole, 1997, p.79).

Pour finir, Poole revient notamment sur un thème qu'elle présente comme l'une des préoccupations majeures soulevées lors de la phase d'état des lieux de l'organisation. Il s'agit des différences de communication liées au genre.

«One concern that frequently crops up in the organizational assessment of a diversity process is the different way men and women communicate and their different management styles. Therefore I would like to talk here about how to raise employees' awareness of these differences and how to help them value the difference» (Poole, 1997, p.127)

5.2.2.1.2. Les différences de communication liées au genre

Selon Poole, les hommes et les femmes ont du mal à se comprendre car ils ont des styles de communication différents. Pris dans un même cadre, ils s'expriment et agissent différemment. L'auteur dénombre quinze différences entre les hommes et les femmes en matière de style de communication (Poole, 1997, p.131). Notamment, les hommes parleraient de façon beaucoup plus dominatrice, vantarde, brusque, autoritaire et directe que les femmes, tandis que ces dernières parleraient de façon plus amicale, rapide, émotionnelle, enthousiaste et triviale. Selon Poole, cette différence reflète le fait que, pour des raisons biologiques, neurochimiques, hormonales et sociales, les hommes et les femmes voient le monde différemment. La nature intrinsèque des hommes, renforcée par la socialisation de la petite enfance, les conduit à nourrir une vision hiérarchique du monde qui influence leur style communicationnel: ils essaient toujours de marquer des points et de s'imposer verbalement. Inversement, la combinaison de la nature intrinsèque des femmes et de la socialisation de la petite enfance les amène à voir le monde comme un réseau de connections, ce qui les dote d'un style communicationnel différent de celui des hommes. Par la conversation elles tentent de trouver du support et d'atteindre le consensus. Ainsi, les femmes sont-elles désavantagées quand elles discutent avec des hommes:

«If a woman and a man are having a conversation and the woman is trying to keep everyone equal while the man is trying to get into the one-up position by putting the woman in the one-down position, he is going to be successful in his attempt. Assigning the one-down position to the woman will not be difficult since she is not trying to avoid it.» (Poole, 1997, p.136)

Selon Poole, ce n'est pas en faisant en sorte que les femmes adoptent le style de communication des hommes que le problème sera résolu. Au contraire, il faut favoriser la compréhension mutuelle et valoriser les différences. Il faut aussi que les gestionnaires et les superviseurs apprennent à composer avec ces différences de façon à ne pas sous-estimer et sous-utiliser des employés à cause de leur style de communication spécifique.

5.2.2.2. Analyse de l'approche développée par Poole

Globalement, l'auteure s'attache plutôt à présenter des procédures pour mettre en application la gestion de la diversité et reste fort évasive quant aux mesures concrètes qui constituent le fond de cette approche. Toutefois, la définition qu'elle propose de la discrimination systémique est révélatrice d'une position a-constructiviste. Elle considère que l'effet discriminatoire des règles et des procédures organisationnelles est inconscient et involontaire, ce qui veut dire que ces systèmes ne sauraient avoir été élaborés dans le but d'exclure certaines catégories sociales. La position théorique de l'auteure est confirmée par le chapitre sur les différences de communication entre les hommes et les femmes où est mise en lumière la théorisation des relations de genre à partir de laquelle Poole problématise la discrimination et fonde son approche de gestion de la diversité.

De prime abord, on constate que Poole n'essaie pas d'aller au delà des problématisations, relevant nettement du sens commun, mises à jour lors de l'état des lieux de l'organisation (*organizational assessment*). Ainsi, l'auteure ne cherche pas à questionner la perception selon laquelle les disparités socioprofessionnelles entre les femmes et les hommes auraient pour origine des styles de communication différents. Au contraire, elle surenchérit et attribue explicitement à leur style de communication le fait que les femmes soient «sous-évaluées» et «sous-utilisées», c'est-à-dire le fait qu'elles subissent la discrimination. Loin de déconstruire une explication qui, finalement, ramène l'exclusion que subissent les femmes à un simple problème de communication, Poole abonde dans cette voie et se livre à une naturalisation du social en expliquant que les différences de style de communication

entre les hommes et les femmes sont avant tout naturelles et que la domination masculine qui s'ensuit est dans l'ordre des choses.

D'une certaine façon l'approche théorique de Poole n'est pas différente de celle d'auteurs comme Foeman et Pressley⁷¹ qui attribuent à des incompréhensions communicationnelles (*miscommunication*) l'hostilité et la mise à l'écart que subissent les employés noirs dans les organisations américaines. Selon ces deux auteurs le style langagier des Noirs, empreint notamment d'une forte assurance (*assertiveness*), se retournerait systématiquement contre eux:

«The potential difficulty in maintaining a high profile is the chance that others will view it as intimidating. Coworkers and gestionnaires may feel resentful as they perceive another to be stealing the spotlight. And since individuals who find the assertive style most intimidating are likely to be those who find direct confrontation most difficult, black workers may not get the feedback they need in order to know how behaviors affect others. Therefore, black employees may be subject to attacks which are never made face to face. Still, the value of a self-confident and assertive style should not be underestimated.» (Foeman et Pressley, 1987, p.297)

Tout comme ces auteurs, Poole n'aborde pas la question de l'appropriation des ressources organisationnelles et la question des relations de pouvoir. Elle leur substitue plutôt la différence culturelle et l'incompréhension mutuelle comme sources de la discrimination. La problématisation de la discrimination proposée par Poole s'appuie donc sur une théorisation des relations de genre qui fait l'économie d'une réflexion constructiviste et qui se situe plutôt à la confluence des paradigmes naturaliste et culturaliste.

⁷¹ Foeman, Anita et Pressley, Gary, «Ethnic culture and corporate culture: using black styles in organizations», *Communications Quarterly*, vol.35, n°4, Fall 1987, p.293-307.

5.2.3. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Totta et Burke

5.2.3.1. Présentation de l'approche développée par Totta et Burke

Totta et Burke proposent une approche de gestion de la diversité qui est celle de la Banque de Montréal et qui semble promise à un bel avenir étant donné qu'elle a valu à cette organisation de recevoir de nombreuses distinctions:

«One result has been hundreds of positive press stories. Another result has been numerous citations and awards, including being named by Financial Post Magazine in 1993 as one of the top ten organizations for women in management in Canada; being named the 1992 Employer of the Year by the Canadian Hearing Society; being named the 1993 Employer of the Year by the YMCA Women of Distinction Awards; and being named, in 1994, the first organization in Canada and the first bank in the world to be awarded the prestigious New York based Catalyst Award, a recognition of all the bank's workplace equality initiatives.» (Totta et Burke, 1995, p.38)

Cette approche vise à opérer un changement culturel total afin de rendre le milieu de travail équitable et accueillant pour tous les employés. Ces derniers doivent tous pouvoir jouir des mêmes opportunités d'épanouissement et d'avancement, et avoir la possibilité de donner le meilleur d'eux-mêmes.

5.2.3.1.1. La création de comités spécialisés ou task forces

Des comités spécialisés, encore appelés *task forces*, sont mis sur pied. Chaperonnés et dirigés par la haute hiérarchie de l'organisation, ils rassemblent des employés issus de tous les horizons hiérarchiques et géographiques. Ils effectuent un travail de recensement des mythes et des suppositions erronées qui étayent les barrières à l'embauche et à l'avancement des groupes sous-représentés, tout en gardant à l'esprit que l'objectif principal est de créer un environnement de travail équitable pour tous les employés. Une fois que ces comités ont identifié les principaux obstacles à la progression des minorités au sein de l'organisation, ils formulent en

conséquence des plans d'action détaillés et ambitieux qui doivent faire disparaître ces obstacles.

Les comités spécialisés se sont penchés sur la situation des femmes au sein de l'organisation. Ces dernières forment 75% des effectifs de la Banque de Montréal mais sont très majoritairement cantonnées aux niveaux inférieurs de la hiérarchie. Les comités spécialisés ont mis en évidence le fait que cette situation trouvait son origine dans cinq suppositions: (1) les femmes étaient soit trop jeunes, soit trop âgées pour pouvoir concurrencer efficacement les hommes, (2) elles étaient moins impliquées dans leur carrière car elles faisaient des enfants et quittaient l'organisation pendant que ces derniers étaient en bas âge, (3) elles nécessitaient une formation plus poussée que les hommes pour devenir compétitives, (4) elles n'avaient pas en elles ce qu'il faut pour concurrencer efficacement les hommes et (5) les choses s'arrangeraient avec le temps. Partant de là, les comités spécialisés ont fait des recherches et produit des analyses qui montraient que ces arguments étaient infondés. Puis ils ont élaboré vingt-six plans d'action qui visaient à transformer tout le fonctionnement de l'organisation, depuis les pratiques de recrutement jusqu'aux critères d'évaluation des performances, depuis la formation jusqu'aux valeurs organisationnelles. Les auteurs n'entrent pas dans les détails mais soulignent que, sur ces vingt-six plans d'action, trois seulement s'adressaient spécifiquement aux femmes tandis que les autres destinaient leurs bénéfices à l'ensemble des employés. Le premier de ces trois plans prévoyait la création d'ateliers de sensibilisation aux questions liées au genre. Il s'agissait notamment d'aider les employés à reconnaître l'impact des stéréotypes sur le processus de prise de décision. Les deux autres plans d'action réclamaient la parité pour les femmes dans l'accès aux formations qui conduisent aux plus hauts postes de l'organisation (Totta et Burke, 1995, p.35).

Les comités spécialisés se sont également penchés sur les obstacles à l'embauche et à l'avancement rencontrés par les individus appartenant à des minorités ethniques: *«In large part what they discovered and dealt with were many more obstructive myths and false assumptions.»* (Totta et Burke, 1995, p.36). Là aussi, des plans d'action ont été décidés afin d'attirer les minorités ethniques et de créer un climat de confiance et de respect mutuels. Il s'agissait aussi d'amener les employés à réaliser à

quel point leurs préjugés et leurs comportements pouvaient nuire à l'épanouissement des minorités au sein de l'organisation.

5.2.3.1.2. *La mise en oeuvre du changement*

Selon les auteurs, la mise en oeuvre des recommandations des comités spécialisés impliquait un changement culturel très profond. Pour accompagner ce changement il fallait mener des opérations de communication très intenses et mettre sur pied un réseau de support actif à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, la Banque de Montréal a créé un réseau d'employés qui suit les progrès réalisés et se dévoue à implanter les nouvelles valeurs d'équité et de diversité dans la culture organisationnelle. De plus, l'organisation a mis sur pied des procédures et des mesures qui sont censées se renforcer mutuellement. Premièrement, chaque gestionnaire doit se fixer des objectifs annuels d'embauche, de rétention et de promotion de personnes appartenant aux groupes minoritaires et il est également responsable du maintien d'un climat favorable à l'équité et à la diversité. Deuxièmement, le recrutement et la promotion continuent à être effectués selon le principe de mérite et les auteurs expliquent que la Banque de Montréal s'est efforcée de réduire l'impact de la subjectivité et des préjugés sur son processus de sélection. D'ailleurs, le nouveau règlement intérieur stipule nettement que les comportements discriminatoires ne seront pas tolérés. Enfin l'organisation poursuit ses efforts en matière de communication interne (Totta et Burke, 1995, p.37).

La dernière étape, celle qui doit parachever le processus, consiste à convaincre les récalcitrants du bien-fondé de la gestion de la diversité:

«One of the ways the bank will deal with these people is to keep coming at them again and again with knowledge and facts. With this in mind, the 100 plus people in the workplace equality network are training to become more fluent in the knowledge and facts, and thus even better prepared to tackle a pocket of resistance, demolish a persistent myth or overcome an obstructive attitude. And whenever they encounter pockets of receptivity they will be able to arm up the supporters with more unassailable information and better powers of persuasion.» (Totta et Burke, 1995, p.38).

5.2.3.2. Analyse de l'approche développée par Totta et Burke

L'approche développée précédemment fait table rase de la conception systémique de la discrimination. La discrimination serait simplement la conséquence de croyances ou de suppositions erronées sur les groupes minoritaires, et il n'est pas envisagé qu'elle puisse être le fruit de pratiques qui se soutiennent les unes les autres et se renforcent mutuellement pour exclure des collectivités entières. Les auteurs n'émettent pas l'hypothèse que ces suppositions puissent être de simples arguments avancés pour légitimer une exclusion fondée sur le souci de réserver à certaines catégories sociales l'accès aux ressources et au pouvoir. Cette problématisation de la discrimination se détourne des rapports entre collectivités et met l'accent sur la lutte contre les mentalités. D'ailleurs les mesures prises pour lutter contre la discrimination, qui sont très peu détaillées, sont toutes tournées vers le changement culturel. On ne saurait donc parler d'une approche constructiviste dans ce cas.

VI. TEST DE LA SECONDE HYPOTHÈSE

La deuxième hypothèse avance que les approches de gestion de la diversité développées dans une perspective de continuité par rapport à l'action positive s'inscrivent idéologiquement aux antipodes du mouvement conservateur et perpétuent une problématisation constructiviste de la discrimination.

L'analyse porte sur les approches de Jackson et associés, de Thomas, de Kessler, de Smith et Johnson, de Loden et Rosener, de Henderson, ainsi que de Cox et Beale.

6.1. Analyse du positionnement des auteurs sélectionnés par rapport aux principes idéologiques avancés par les conservateurs et par rapport à leurs représentations de l'action positive

6.1.1. Le positionnement de l'ouvrage dirigé par Jackson et associés

Les prémisses de ce collectif d'auteurs nous sont livrées par le biais de la plume de Gottfredson. Cette dernière adhère au principe de l'individualisme. Selon elle, la gestion de la diversité doit concentrer ses actions sur les individus et pas sur les groupes. Il s'agit d'aider les employés à se développer en tant qu'individus et l'accès aux programmes d'aide, de formation, d'évaluation et de promotion ne doit pas dépendre des appartenances groupales. Des traitements compensatoires visant à réparer des préjudices passés peuvent être accordés dans certains cas, mais cela devrait toujours être fait en tenant compte de critères individuels et non pas groupaux (Gottfredson, 1992, p.301). Selon Gottfredson, la gestion de la diversité ne peut favoriser la productivité et rendre possible une réelle égalité sociale que si elle est

fondée sur le principe de la primauté de l'individu sur le groupe en matière d'allocation de droits, de responsabilités et d'opportunités (Gottfredson, 1992, p.280).

De même qu'elle reste attachée au principe des droits individuels, Gottfredson défend le principe de mérite. Selon elle, chacun doit être jugé sur la base de son mérite et pas selon sa race, son genre, sa religion ou sa classe sociale. C'est en traitant les personnes selon leur mérite individuel, en embauchant les plus qualifiés quels que soient leur race ou leur genre, que l'on parviendrait à plus d'équité ainsi qu'à une meilleure productivité (Gottfredson, 1992, p.294). Gottfredson ne clarifie pas pour autant ce qu'elle entend par «mérite» et «qualification» et se contente de reprendre à son compte ce concept et cette notion.

En ce qui concerne ses représentations de l'action positive, Gottfredson fait écho aux conservateurs. Elle explique que certains programmes d'action positive, qu'elle qualifie d'agressifs, ont eu pour effet de favoriser l'embauche ou la promotion de minoritaires non-qualifiés ou sous-qualifiés et, de ce fait, ont bafoué le principe de mérite (Gottfredson, 1992, p.281). Il s'en suit que l'action positive représenterait, aux yeux de ceux qui n'en bénéficient pas, une forme de traitement préférentiel qui profite à des incompetents. Par ailleurs, ses bénéficiaires en viendraient à penser qu'ils ne peuvent pas réussir grâce à leur seul mérite et qu'ils ont usurpé leur succès (Gottfredson, 1992, p.289). De plus, en posant comme principe l'existence de droits groupaux (*group rights*) qui auraient la préséance sur les droits individuels, l'action positive ferait naître des divisions au sein de la main-d'oeuvre et développerait une mentalité de type «eux contre nous», ce qui ne peut qu'attiser les tensions (Gottfredson, 1992, p.286).

6.1.2. Le positionnement de Thomas

L'un des principes essentiels de Thomas est le mérite. Selon lui, la mobilité ascensionnelle des minoritaires ne devrait être liée qu'à leur compétence et à leur caractère. Des critères tels que la race, l'ethnicité, le genre ou les handicaps physiques ne devraient pas être pris en considération. Autrement dit, seul l'individu

compte et il n'est pas acceptable de raisonner en fonction d'appartenances groupales pour accorder des avantages à certains (Thomas, 1990, p.109). De ce fait, Thomas semble rejeter la légitimité des *group rights*. On constate toutefois que l'auteur reste évasif sur ce qu'il entend par «mérite» et «compétence» et qu'il se contente d'opérationnaliser ce concept et cette notion comme s'ils allaient parfaitement de soi.

Thomas, adhère globalement aux représentations conservatrices de l'action positive. Selon lui l'action positive semble contraire au principe de mérite qui doit guider toute procédure de promotion. C'est-à-dire que l'action positive privilégierait les membres de certains groupes, au mépris de l'individualité et du critère de compétence, ce qui rendrait impossible toute promotion équitable:

«If affirmative action in upward mobility meant that no person's competence and character would ever be overlooked or undervalued on account of race, sex, ethnicity, origins or physical disability, then affirmative action would be the very thing we need to let every corporate talent find its niche. But what affirmative action means in practice is an unnatural focus on one group, and what it means too often to too many employees is that someone is playing fast and loose with standards in order to favor that group.» (Thomas, 1990, p.109)

D'ailleurs ce traitement préférentiel, qui bafouerait le principe de mérite, aurait pour conséquence la stigmatisation de ceux qui semblent en bénéficier (Thomas, 1990, p.108).

6.1.3. Le positionnement de Kessler

Kessler n'adhère pas aux principes d'individualisme et de mérite. L'auteur s'attache plutôt à souligner que la gestion de la diversité doit obéir strictement à l'esprit des lois sur l'égalité des chances en matière d'emploi. C'est-à-dire qu'il faut non seulement éviter de discriminer selon la race, le genre, l'origine nationale, la religion ou l'âge, mais qu'il faut aussi s'efforcer de mettre au point des standards et des pratiques qui assurent l'équité pour tous les employés sans exception (Kessler, 1990, p.4).

De même, les représentations que se fait Kessler de l'action positive sont aux antipodes de celles des conservateurs. Selon Kessler, l'action positive a pour origine des préoccupations de type social et économique. C'est-à-dire que le gouvernement aurait imposé l'action positive dans la mesure où la discrimination au travail était susceptible d'affecter l'exécution et les coûts de projets dans lesquels il avait investi. De plus, il était souhaitable pour le gouvernement de s'assurer que le plus grand nombre possible de travailleurs qualifiés serait disponible pour la réalisation de ces projets (Kessler, 1990, p.45). Kessler apporte également d'autres précisions qui vont à l'encontre des représentations conservatrices de l'action positive. Ainsi, l'auteur souligne que l'action positive n'est ni un système de quotas, ni un traitement préférentiel fondé sur la race ou le genre et qu'elle s'applique à des individus qui possèdent effectivement les qualifications nécessaires pour exercer certains emplois mais qui en sont exclus sous l'effet de la discrimination (Kessler, 1990, p.44).

6.1.4. Le positionnement de l'ouvrage dirigé par Smith et Johnson

Dans l'ouvrage dirigé par Smith et Johnson il n'y a pas d'adhésion aux principes idéologiques avancés par les conservateurs. Les différents auteurs associés à cet ouvrage ne font pas référence au principe de mérite et, sans doute en raison de l'approche psychosociologique qui sous-tend l'ouvrage, l'accent est mis sur le fait que chaque personne doit être considérée à la fois comme un individu unique et comme le membre d'un groupe dont la perspective sur le monde est singulière⁷². Autrement dit, d'un côté il faut tenir compte des différences intergroupales mais, de l'autre, il faut valoriser les particularités individuelles en termes de travail, d'apprentissage, de réflexion, de leadership, de communication, etc. de façon à ce que chacun se sente plus fort et prenne plus de responsabilités.

En ce qui concerne les représentations de l'action positive, la différence par rapport aux conservateurs subsiste globalement. Pour les auteurs, l'action positive aurait permis de faire pénétrer les minorités et les femmes dans les organisations, et plus

⁷² Walker, Barbara A., «Valuing differences: the concept and a model» dans Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J, *Valuing differences in the workplace*, Alexandria, American Society for Training and Development, 1991, p.7-17.

particulièrement dans le secteur primaire du marché de l'emploi, mais cette politique ne gère pas les différences et ne met pas à profit le fait que chacun est une source de créativité permettant de résoudre les problèmes auxquels est confrontée l'organisation⁷³. De plus, l'action positive en mettant l'accent sur des groupes protégés et en excluant les autres, instaurerait une logique de type «eux contre nous» et renforcerait le préjugé selon lequel les personnes appartenant aux groupes bénéficiaires de l'action positive n'ont aucun pouvoir alors que les autres ont tout le pouvoir ainsi que la responsabilité de faire changer les choses (Walker, 1991, p.13). Toutefois, si les auteurs ne critiquent pas fortement l'action positive, ils ne prennent pas non plus parti dans la querelle qui oppose les partisans et les adversaires de cette politique et se contentent de souligner que chaque camp a des arguments valables en sa faveur. Ils ajoutent que même si cette confrontation ne sera peut-être jamais réglée de façon satisfaisante pour tous, tout mouvement qui se démarque de l'action positive et tend à mettre l'accent sur la valeur productive inhérente à la diversité ne peut que réduire les tensions qui existent.

6.1.5. Le positionnement de Loden et Rosener

Chez Loden et Rosener il n'y a pas de référence au mérite ou à l'individualisme. Les auteurs avancent simplement que la gestion de la diversité doit permettre à l'organisation d'innover continuellement (Loden et Rosener, 1991, p.198) et qu'à cette fin il faut créer un environnement de travail imprégné des valeurs d'équité, de respect mutuel, de compréhension et de coopération (Loden et Rosener, 1991, p.196). Autrement dit, il faudrait parvenir à ce que chaque employé accepte des manières d'être et de faire différentes des siennes et qu'il respecte les autres comme des contributeurs aussi valables que lui-même. Enfin et surtout, la gestion de la diversité doit faire évoluer la culture organisationnelle et non pas essayer de faire rentrer chaque employé dans une sorte de norme (Loden et Rosener, 1991, p.165).

⁷³ Sabur, Shakura A., «Valuing differences as a business issue» dans Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J, *Valuing differences in the workplace*, Alexandria, American Society for Training and Development, 1991, p.38-46.

En ce qui concerne la façon dont Loden et Rosener se représentent l'action positive, on constate une quasi absence de points communs avec les conservateurs. Selon les auteurs, l'action positive est une politique qui fixe des objectifs d'embauche et de promotion assortis de délais afin de mettre fin à la sous-représentation quantitative de certains groupes au sein de la main-d'oeuvre des organisations (Loden et Rosener, 1991, p.198). Sans abonder dans le sens des conservateurs, ils expliquent de la façon suivante l'opposition que rencontre encore l'action positive:

«The response to this forced change was grudging compliance. In many public and private organizations, the problems of employment discrimination and the need for change went unrecognized. Thus, government-imposed programs were largely viewed as wasteful and unnecessary. This grudging response to the law throughout US organizations sent a strong signal to employees about the perceived value of diversity in the workplace. In essence, this attitude reinforced the historical view that diverse people were not qualified and that affirmative action was a poor but necessary compromise.»
(Loden et Rosener, 1991, p.29)

Ainsi, les auteurs ne critiquent pas l'action positive mais ne cherchent pas non plus à déconstruire les critiques dont elle fait l'objet. Tout au long de l'ouvrage ils restent d'ailleurs très vagues sur cette question qui, finalement, n'apparaît qu'en filigrane.

6.1.6. Le positionnement de Henderson

Henderson critique le principe de méritocratie. Selon lui, le concept de mérite sert de prétexte à l'établissement d'un double standard de la part des membres du groupe majoritaire. L'auteur cite des études montrant que les employés du groupe majoritaire n'acceptent sans broncher l'embauche et la promotion de minoritaires qu'à condition que ces derniers soient pratiquement sur-qualifiés et sur-performants, alors qu'ils dénoncent une discrimination à l'envers si les minoritaires sont simplement aussi qualifiés et performants qu'eux-mêmes (Henderson, 1994, p.6). Quant au principe d'individualisme, rien dans l'ouvrage ne permet clairement de conclure qu'il suscite l'adhésion de l'auteur. En fait les principes qui fondent la démarche d'Henderson sont les suivants. Premièrement, les hommes sont égaux et il faut assurer l'égalité des chances (Henderson, 1994, p.5). Deuxièmement, la diversité parmi les employés est un avantage compétitif (Henderson, 1994, p.12).

Troisièmement, les employés sont la ressource la plus précieuse d'une organisation et il faut modifier la culture organisationnelle plutôt que d'essayer de couler tout le monde dans un même moule (Henderson, 1994, p.12).

La façon dont Henderson se représente l'action positive ne semble pas influencée par l'idéologie conservatrice. Dès la préface de son ouvrage, il affirme son attachement à l'action positive qu'il décrit comme une politique quantitative et légaliste qui vise à recruter, former, promouvoir et assimiler des personnes qualifiées appartenant à des groupes sous-représentés dans les organisations (Henderson, 1994, p.6 et 7). Pour Henderson, l'action positive est globalement efficace même si certains l'associent à une sorte de discrimination à l'envers et mettent en doute la qualification de ceux qui en bénéficient:

«While generally effective, affirmative action may inadvertently be analogous to a cloud over the careers of protected class employees, especially minorities and women. Frequently there is speculation that some of them are not the best qualified people for the jobs.» (Henderson, 1994, p.7)

6.1.7. Le positionnement de l'ouvrage dirigé par Cox et Beale

Dans l'ouvrage dirigé par Cox et Beale, les principes idéologiques avancés par les conservateurs sont récusés. On retrouve sous la plume de Cox et Beale une critique de ce qu'ils appellent l'idéologie dominante de la méritocratie. Plus précisément, ces auteurs dénoncent les thèses qui posent que chacun a l'opportunité de réussir économiquement, que ce sont les attributs personnels et pas le contexte social qui déterminent le succès ou l'échec économique et, enfin, que les inégalités économiques ne sont pas contestables car elles reflètent simplement l'inégalité entre les efforts des uns et des autres (Cox et Beale, 1997, p.16). De plus, les auteurs soulignent que les employés sont tous des individus uniques mais qu'ils sont également membres de groupes particuliers et possèdent des identités de groupe (Cox et Beale, 1997, p.51).

La représentation de l'action positive dans cet ouvrage s'inscrit également aux antipodes de celle des conservateurs. A plusieurs reprises les auteurs critiquent

fermement l'idée selon laquelle l'action positive serait un système préférentiel d'embauche et de promotion (Cox, 1997, p.15) ou une forme de discrimination à l'envers (Cox et Beale, 1997, p.109). Ils réitèrent que l'action positive ne doit pas être confondue avec un système de quotas et qu'elle ne consiste pas à favoriser l'embauche de personnes insuffisamment qualifiées. Au contraire, ils en soulignent les effets bénéfiques :

«Most companies now view affirmative action as one of many tools for effective management. In academe, the rejection of the "old-boy network" for filling faculty positions and the use of broader advertising networks have probably increased the total quality of the pool of candidates in most disciplines. Also, the statistical requirements of the federal regulations have produced improved personnel data for faculty and staff positions, a key element in the planning function of a college or university. Affirmative action requirements have also forced employers to attend more carefully to the validity of performance criteria in job descriptions and in job interviews.»
(Holloway, 1997, p.242)

6.2. Les théorisations des relations ethniques et des relations de genre qui étayent la problématisation de la discrimination à travers les différentes approches

6.2.1. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Jackson et associés

6.2.1.1. Présentation des approches développées dans l'ouvrage

Jackson et associés ne développent pas une approche à proprement parler mais ils donnent en exemple les politiques de gestion de la diversité menées par certaines organisations. Ainsi, les auteurs nous mettent en prise directe avec les pratiques des organisations.

6.2.1.1.1. Le cas de Xerox Corporation ⁷⁴

La firme Xerox Corporation s'est lancée dans la gestion la diversité en 1984, après près de vingt-cinq ans d'action positive. A partir des années soixante, l'entreprise a mené une politique d'action positive énergique qui a conduit à un accroissement de la part des femmes et des minorités ethniques au sein de sa main-d'oeuvre. Au fil des ans, des comités de noirs, de femmes et d'hispaniques ont été constitués afin d'apporter du soutien aux membres de leurs groupes socio-démographiques respectifs, afin d'aider les gestionnaires blancs qui avaient des difficultés à gérer des équipes diverses et afin de s'assurer de la rigueur des mesures d'action positive appliquées. Xerox a également mis au point des formations afin de fournir aux gestionnaires des compétences et des outils leur permettant d'interagir avec tous les employés, quelle que soit leur race, leur ethnie ou leur culture. Enfin, l'entreprise a aussi identifié les cheminements de carrière qui menaient aux postes de décision et s'est efforcée d'y canaliser plus de femmes ou plus de membres des minorités ethniques. Toutefois, l'évaluation des résultats donnés par l'action positive fut mitigée. Si les femmes et les minorités ethniques étaient bien représentées au bas de la hiérarchie, la situation était différente en ce qui concernait les postes intermédiaires ou élevés. Les femmes en étaient quasiment absentes et les minorités ethniques étaient sous-représentées. De plus, certains accusaient l'action positive de désavantager les hommes blancs et attribuaient à cette seule politique le succès des femmes et des minorités ethniques. Enfin, les gestionnaires se rendirent compte que les problèmes et préoccupations des femmes, des minorités ethniques et des hommes blancs étaient les mêmes et qu'il fallait recourir, en conséquence, à une politique qui serve de façon égale chaque employé. Ainsi Xerox Corporation s'est lancée dans une politique de gestion de la diversité.

Cette politique de gestion de la diversité est fondée sur deux principes. Le premier principe est que les attitudes des employés changeront sous l'effet de la diversité au quotidien et, de ce fait, la firme s'efforce de parvenir à une représentation équitable de tous les groupes sociodémographiques à tous les niveaux hiérarchiques, à tous les postes et dans toutes les unités du groupe. Néanmoins, c'est un processus

74 Sessa, Valerie, «Managing diversity at the Xerox Corporation: balanced workforce goals and caucus groups» dans Jackson, Susan E and Associates, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, New York, The Guilford Press, 1992, p.37-64.

complexe et il ne reçoit pas un appui unanime. Le deuxième principe est qu'il faut s'appuyer au maximum sur les comités d'employés. Ces comités sont chargés d'assurer la communication entre les groupes sociodémographiques qu'ils représentent et l'ensemble de la hiérarchie. Ils offrent également des formations, sont un vecteur de communication informelle au sein de ces groupes sociodémographiques et, enfin, leurs membres les plus éminents servent de modèles et stimulent les autres. Toutefois, les auteurs ne nous informent guère quant aux résultats produits par la politique de gestion de la diversité de Xerox.

6.2.1.1.2. *Le cas de Digital Equipment Corporation* ⁷⁵

L'approche développée par Digital consiste à inciter les employés à tenir compte des différences individuelles et groupales qui existent entre eux, à les amener à se sentir plus à l'aise face à ces différences et à exploiter ces différences pour améliorer la productivité de l'organisation. Cette démarche s'appuie sur des ateliers de formation, sur des ateliers d'éveil à la différence et, surtout, sur la mise en place de petits groupes de dialogue.

Les ateliers de formation et d'éveil à la différence ont pour but de sensibiliser les employés aux normes culturelles de différents groupes géographiques et, notamment, de familiariser les employés minoritaires à la culture du groupe majoritaire. De plus, la célébration d'événements tels que le *Black History Month*, le *Hispanic Heritage Month*, le *Gay and Lesbian Pride Week*, le *International Women's Month*, etc. est censée permettre à chacun de mieux connaître les différents groupes sociaux.

Les groupes de dialogue, également appelés *Core Groups*, regroupent chacun de sept à neuf employés qui se réunissent chaque mois pour réfléchir à leurs préjugés respectifs, pour confronter leurs différences et pour tisser des liens. Au départ, les groupes de dialogue visaient surtout à permettre aux gestionnaires blancs de se débarrasser des préjugés qu'ils avaient au sujet des minorités et des femmes. Mais,

⁷⁵ Walker, Barbara et Hanson, William, «Valuing differences at Digital Equipment Corporation» dans Jackson, Susan E and Associates, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, New York, The Guilford Press, 1992, p.119-137.

peu à peu, les groupes ont mis l'accent sur les préjugés de chacun et sur les différences culturelles en termes de socialisation, de compétition et de partage du pouvoir. Cette approche qui inclut les employés et les gestionnaires blancs aurait notamment pour vertu de renforcer le pouvoir de chacun:

«They learned that their traditional view of power as finite made them feel threatened and consequently limited their willingness and ability to work interdependently with people they saw as different. But their shift to a view of power as infinite provided an incentive toward building an environment in which everybody feels powerful. Their dialogues helped them to get in touch with the paradox of power: the more the individual shares his or her own personal power with others, the more empowered the individual becomes. They learned that giving away power to others is not the same as becoming their victim. For example, they learned to share information and other resources that they had previously held tight to themselves.» (Walker et Hanson, 1992, p.134)

Toutefois, les auteurs concluent en expliquant que cette approche est beaucoup trop récente pour qu'il soit possible d'évaluer formellement son impact sur les performances de Digital.

6.2.1.1.3. *Le cas de XYZ Corporation* ⁷⁶

En 1980 les dirigeants de la firme XYZ décident de faire un diagnostic des relations raciales au niveau de l'encadrement (*management*) et forment à cette fin un Groupe consultatif en relations raciales (*Race Relations Advisory Group*). Cette structure produit un diagnostic assez détaillé: *«Covering more than 50 pages, the original diagnosis was detailed and covered a variety of topics in order to convey a picture of race relations among the XYZ gestionnaires»* (Aldefer, 1992, p.140). Toutefois l'auteur ne précise pas quels sont les thèmes abordés par ce diagnostic ni quelles sont les conclusions qu'il propose. A partir de ces observations, le Groupe consultatif en relations raciales décide de procéder en trois temps afin d'améliorer les relations raciales au sein de XYZ. Ce programme en trois parties s'appuie sur un cadre conceptuel dérivé de l'*Embedded intergroup relations theory*. D'après cette théorie, les émotions, cognitions et comportements de chacun sont conditionnés par

⁷⁶ Aldefer, Clayton, «Changing race relations embedded in organizations: report on a long-term project with the XYZ Corporation» dans Jackson, Susan E and Associates, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, New York, The Guilford Press, 1992, p.138-166.

ses multiples appartenances de groupe (groupe racial, groupe de genre, groupe hiérarchique, groupe de métier). Les gestionnaires de XYZ en infèrent que les semblables s'attirent et que n'importe quel groupe aura tendance à se reproduire à moins que des mesures délibérées ne freinent cette propension naturelle. Les mesures prises sont les suivantes.

Premièrement, il s'agit d'équilibrer le pouvoir entre les blancs et les noirs au sein de l'organisation. A cet effet, XYZ met sur pied un programme de mobilité ascendante qui vise à corriger la distribution des noirs et des blancs dans la hiérarchie de façon à ce que le pouvoir soit mieux partagé.

Deuxièmement, le Groupe consultatif en relations raciales lance un programme de formation afin de doter les gestionnaires de compétences en matière de relations raciales: «*Race relations competence defines understandings and behaviors about race relations that are expected of bosses as a function of the race of boss and subordinate.*» (Aldefer, 1992, p.150). Ainsi un gestionnaire noir compétent en relations raciales et qui supervise des blancs doit s'attendre normalement à ce que ses subordonnés blancs éprouvent du ressentiment ou soient déconsidérés par leurs pairs du fait même qu'ils ont un superviseur noir. Les gestionnaires reçoivent des enseignements sur les thèmes suivants: relations intergroupales et racisme, pensée et sentiments, dynamique des rôles, conflit et changement. Des discussions de groupe sont également organisées mais l'auteur n'en spécifie pas les thèmes.

Troisièmement, il s'agit d'évaluer les résultats donnés par ces interventions afin de décider de nouvelles mesures éventuelles. Notamment, il s'agit d'évaluer l'évolution de la distribution des gestionnaires blancs et noirs dans la hiérarchie de XYZ et d'évaluer les perceptions au sujet du programme de mobilité ascendante et au sujet des ateliers de formation en relations raciales. Cette évaluation est réalisée en 1986 et le Groupe consultatif en relations raciales constate que le nombre de noirs ayant accès à des postes de pouvoir a légèrement augmenté. Toutefois, si les noirs sont favorables dans l'ensemble à ce programme et jugent positives les formations en relations raciales, les blancs sont plutôt défavorables au programme de mobilité ascendante et jugent les formations en relations raciales avec moins d'enthousiasme que les noirs.

L'auteur conclut que les mesures prises par XYZ ont débouché sur un changement soutenu mais qui reste néanmoins en deçà des attentes initiales. Il explique ce résultat par le fait que l'arrivée des républicains au pouvoir aux Etats-Unis a contribué à créer un climat national défavorable à toute politique progressiste en matières de relations raciales.

6.2.1.1.4. *Le cas d'American Express Travel Related Services*⁷⁷

En 1987, la firme AETRS emploie 70% de femmes et 70% de ses employés occupent des postes de service à la clientèle, c'est-à-dire qu'ils effectuent un travail de bureau assez routinier. Or, l'organisation est confrontée à un fort turnover de sa main d'oeuvre alors même qu'il s'avère de plus en plus vital pour elle d'attirer et de conserver un personnel qualifié dans le domaine du service à la clientèle. Il apparaît donc indispensable à la hiérarchie de l'organisation de créer un environnement de travail qui attire et motive une main-d'oeuvre diverse. AETRS conceptualise cette diversité de la main-d'oeuvre en termes de différences de style de vie, de différences de valeurs et d'obligations familiales variables.

La direction d'AETRS entreprend donc des analyses qui visent à lui permettre de mieux comprendre les besoins et préoccupations des employés actuels afin d'élaborer des mesures pour pouvoir attirer et retenir des individus de profil équivalent dans le futur. Ces études se concentrent notamment sur la question de l'équilibre entre le travail et la famille. Ces études débouchent sur trois constats. Premièrement, les employés ont du mal à trouver un équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et familiales. Deuxièmement, les employés sont mécontents du peu de flexibilité que leur laisse leur emploi du temps professionnel. Troisièmement, ils ont le sentiment que la hiérarchie n'apporte pas de soutien à ceux qui ont des responsabilités familiales. En conséquence, la direction d'AETRS met en oeuvre quatre initiatives afin que l'organisation puisse offrir le meilleur cadre de travail qui soit. Ces initiatives sont les suivantes:

⁷⁷ Wolfe Morrison, Elizabeth et Mardenfeld Herlihy, Joyce, «Becoming the best place to work: managing diversity at American Express Travel Related Services» dans Jackson, Susan E and Associates, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, New York, The Guilford Press, 1992, p.203-226.

- La création d'un programme de subventions qui permet aux employés de payer une partie des frais de garde de leurs enfants.
- L'amélioration des avantages sociaux et professionnels offerts aux employés à temps partiel, de façon à ce qu'ils bénéficient d'un traitement comparable à celui de leurs collègues qui travaillent à temps plein.
- La mise sur pied d'un programme d'année sabbatique à l'intention des employés qui ont dix ans ou plus de service dans l'entreprise.
- L'introduction d'une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail et la possibilité pour les employés d'opter pour des horaires et des rythmes plus adaptés à leurs besoins.

Par la suite, l'auteur expose la façon dont ces initiatives ont été mises en application.

6.2.1.2. Analyse des approches développées dans l'ouvrage

6.2.1.2.1. L'approche de Xerox Corporation

Premièrement, on constate qu'il n'y a pas de descriptions claires et détaillées des formations dispensées aux gestionnaires afin de les doter des compétences et outils nécessaires pour interagir avec tous les employés, quelle soit la race, le genre ou l'ethnie de ces derniers. On ignore également en vertu de quel cadre théorique ces formations ont été mises au point.

Deuxièmement, il semble que le passage de l'action positive à la gestion de la diversité conduise à minimiser la question de la discrimination. C'est ce qui ressort de la prise de position selon laquelle tous les employés ont les mêmes problèmes quels que soient leur genre, leur ethnie ou leur «race». D'ailleurs, l'idée selon laquelle les attitudes des employés changeront sous l'effet de la diversité indique que la discrimination est problématisée comme un problème d'attitudes et pas comme le

fruit d'une stratégie d'exclusion et de domination entre les différents groupes sociaux. La perspective adoptée chez Xerox semble donc marquer le retour à une conception pré-constructiviste de la discrimination qui, notamment, s'éloigne de toute conception systémique de ce phénomène.

6.2.1.2.2. L'approche de Digital Corporation

On se retrouve ici face à une approche culturaliste des rapports entre les groupes sociaux et notamment entre le groupe majoritaire et les groupes minoritaires. Chaque groupe socio-démographique aurait une conception particulière de la socialisation, de la compétition et du pouvoir. Le fait que les employés blancs et masculins excluent les femmes et les membres de minorités ethniques n'est pas envisagé comme le produit d'une rationalité collective qui vise l'appropriation de territoires socioprofessionnels et de ressources, mais ce serait plutôt la résultante d'une conception du pouvoir particulière à ce groupe. Autrement dit, les pratiques discriminatoires sont vues comme la conséquence de fossés culturels entre les groupes ethniques et on cherche à les neutraliser par le biais de la communication et de l'échange interculturel. Nous sommes donc face à une problématisation culturaliste de la discrimination.

6.2.1.2.3. L'approche de XYZ

Le cadre théorique qui a étayé l'analyse des relations «raciales» menée par l'organisation n'est pas exposé explicitement et on ne sait ni quels sont les thèmes abordés par cette analyse ni quelles sont les conclusions auxquelles elle a abouti. Toutefois, l'accent porté sur les relations «raciales» plutôt que sur le racisme semble conforter la thèse du racisme fondée sur l'idée qu'il existe des races distinctes. On se trouve donc face à une approche qui est soit imprégnée de naturalisme, soit prisonnière du sens commun, soit les deux à la fois. En tous cas, on ne relève pas de raisonnement de type constructiviste. Cette conclusion est renforcée par le fait que le cadre conceptuel utilisé pour élaborer les mesures visant à améliorer les relations «raciales» infère que la reproduction sociale et les rapports d'exclusion entre les groupes sociaux sont des phénomènes naturels, spontanés.

6.2.1.2.4. *L'approche de AETRS*

La façon dont la gestion de la diversité est conçue et problématisée chez AETRS élude certains enjeux potentiellement pertinents. Ainsi, sachant que la main d'oeuvre de l'organisation est féminine à 70% et que 70% de cette même main-d'oeuvre est concentrée dans des emplois de service à la clientèle, il semblerait légitime de se demander si l'organisation du travail d'AETRS n'est pas fortement structurée selon le genre et si ce n'est pas cela qui cause le fort *turnover* au sein du personnel occupant les emplois de bureau. Or ce n'est pas en des termes semblables que le problème est posé. La façon dont la diversité est conceptualisée ne tient pas compte du genre des employés, ni des relations entre les groupes de genre, et la direction d'AETRS ne met pas l'accent sur les questions de mobilité professionnelle et d'équité salariale, par exemple. Autrement dit, le cas d'AETRS montre que la gestion de la diversité peut être conçue d'une façon qui ne soulève pas la question de la discrimination. A ce niveau, il ne s'agit donc plus d'une reproblématisation de la discrimination mais de sa négation.

6.2.2. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Thomas

6.2.2.1. Présentation de l'approche développée par Thomas

Selon Thomas, le seul choix qui était laissé jusqu'à récemment aux minorités ethniques et aux femmes dans les milieux de travail était celui de l'assimilation à la culture du groupe majoritaire. Immérgés dans des univers homogènes, blancs, anglo-saxons et masculins, ils devaient assumer seuls le fardeau du changement culturel. Mais, depuis quelques années, ce modèle est en perte de vitesse:

«First, if it was possible to melt down Scotsmen and Dutchmen and Frenchmen into an indistinguishable broth, you can't do the same with blacks, asians and women. Their differences don't melt so easily. Second, most people are no longer willing to be melted down, not even for eight hours a

day--and it's a seller's market for skills. Third, the thrust of today's nonhierarchical, flexible, collaborative management requires a ten or twentyfold increase in our tolerance for individuality.» (Thomas, 1990, p.112).

Il s'agit donc désormais de créer un environnement de travail qui soit propice à chaque employé, de façon à obtenir la même productivité que jadis avec une main d'oeuvre devenue hétérogène: *«The objective is not to assimilate minorities and women into a dominant white male culture but to create a dominant heterogeneous culture.»* (Thomas, 1990, p.114). C'est ce que Thomas appelle gérer la diversité. Selon lui, ce processus doit se décomposer en cinq phases (Thomas, 1991, p.50).

Premièrement, il faut analyser la culture de l'organisation afin d'identifier les éléments de la culture organisationnelle qui influencent la façon dont les membres de l'organisation conçoivent la diversité. Pour cela, l'auteur recommande de mener des entretiens en profondeur, de réaliser des enquêtes, de réunir des *focus groups* et d'analyser les documents produits par l'organisation (Thomas, 1991, p.51).

Deuxièmement, il faut identifier les piliers culturels, c'est-à-dire les éléments fondamentaux qui étayent les comportements organisationnels. Puis, il faut déterminer dans quelle mesure ces piliers culturels ainsi que les systèmes et les pratiques qu'ils étayent sont susceptibles de faire réussir ou de faire échouer les tentatives en vue de gérer la diversité.

Troisièmement, Thomas suggère de changer ou d'éliminer les piliers culturels qui empêcheraient de gérer la diversité, mais il ne précise pas comment il faut procéder. Il ajoute qu'il faut se préparer à affronter la résistance des employés qui sont attachés à ces piliers culturels (Thomas, 1991, p.53).

Quatrièmement, il faut faire émerger de nouveaux piliers culturels. Thomas suggère de définir clairement ces piliers, de créer des traditions et des rituels qui les confortent, de donner en exemple les employés qui adhèrent à ces nouveaux éléments culturels fondamentaux, de recruter des individus qui les défendent et, enfin, de communiquer intensément et positivement autour de ces piliers culturels (Thomas, 1991, p.56).

Cinquièmement, il faut s'attacher à changer les systèmes et les pratiques une fois que les piliers culturels ont été modifiés. C'est-à-dire qu'il faut faire en sorte qu'ils reflètent ces derniers (Thomas, 1991, p.58).

6.2.2.1.1. Le cas de Compound Products

Selon Thomas, aucune organisation n'est encore parvenue à faire de la gestion de la diversité une réalité. Pour cette raison, il présente un cas imaginaire, celui de la firme Compound Products, afin d'illustrer concrètement la façon idéale de procéder.

En 1991, la situation des femmes et des minorités ethniques est la suivante chez Compound Products. On constate qu'en dépit de mesures d'action positive elles restent cantonnées au bas de l'échelle hiérarchique et connaissent un très fort taux de roulement (*turnover*). De plus, malgré les mesures de sensibilisation adoptées et les formations dispensées sur les questions liées à la race et au genre, les incidents racistes et sexistes se perpétuent. C'est notamment le cas au niveau des échelons hiérarchiques intermédiaires et supérieurs où les quelques femmes et membres des minorités ethniques qui sont présents sont accusés d'incompétence et/ou harcelés.

Face à cette situation, le président de la compagnie décide de confier à Sam Jones, qui est responsable des programmes d'action positive, la mission d'analyser les causes du problème et de proposer des solutions. D'après ses observations, Sam Jones conclut que le problème vient sans aucun doute du fait que l'écrasante majorité des employés est issue de régions rurales où le racisme et le sexisme sont répandus. Il décide alors d'adopter une politique de gestion de la diversité et applique la marche à suivre suggérée plus haut par Thomas. Finalement, Sam Jones propose le plan d'action suivant:

- Poursuivre les mesures d'action positive.
- Offrir aux employés des formations qui les renseignent sur ce qui est requis pour réussir dans l'organisation.

- Communiquer de façon à rendre la politique de gestion de la diversité indissociable de la philosophie de l'organisation et de sa prospérité.
- Expliquer aux gestionnaires et aux employés ce qu'est la gestion de la diversité et préciser les aspects sous lesquels elle diffère de l'action positive.
- Modifier la culture organisationnelle.
- Modifier les systèmes et les pratiques.

Par la suite, Thomas décrit les cinq premières années de la mise en oeuvre de ce plan d'action mais s'arrête au début de la sixième année, au moment où les modifications portant sur la culture et sur les systèmes organisationnels vont être mises en oeuvre. Ces deux derniers points ne sont donc pas abordés et le reste de la description traite de la démarche menée afin de sensibiliser la hiérarchie au projet (Thomas, 1991, p.95).

6.2.2.2. Analyse de l'approche développée par Thomas

Thomas pose le problème de la discrimination dans des termes culturalistes. Selon lui les difficultés rencontrées par les groupes minoritaires sont d'ordre culturel. L'auteur avance d'ailleurs qu'il existe des différences quasi-irréductibles entre ces groupes, qu'elles empêchent toute assimilation culturelle et que la seule façon de résoudre le problème est de créer une culture organisationnelle hétérogène qui accomode ces différences. Autrement dit, Thomas propose une approche étayée par une théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui semble pencher vers le culturalisme essentialiste. On ne saurait donc parler ici de problématisation constructiviste de la discrimination.

De plus, bien que s'appuyant sur un exemple fictif, ce qui lui laisse donc une grande liberté pour exposer jusqu'au bout son modèle de gestion de la diversité, Thomas s'arrête avant de présenter la façon dont il faudrait procéder pour changer la culture,

les systèmes et les procédures de l'organisation. Cela contribue à amoindrir fortement la crédibilité de sa démarche.

6.2.3. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Kessler

6.2.3.1. Présentation de l'approche développée par Kessler

Selon Kessler, le point de départ de la gestion de la diversité est l'examen de la culture de l'organisation et de ses pratiques en matière d'emploi. L'objectif est double (Kessler, 1990, p.75).

Premièrement, il faut identifier les politiques et les processus qui ont rendu la culture organisationnelle inutilement exclusive. Ceci implique de réaliser des entretiens avec le personnel afin d'étudier les parcours professionnels, de mener des enquêtes, de susciter des discussions de groupe et d'analyser les règles formelles et informelles de l'organisation. Ensuite, il faut modifier ou éliminer les processus et politiques qui conduisent à l'exclusion. Toutefois, si l'un de ces processus ou politiques a une importance stratégique vitale, il ne faut pas le changer mais il faut plutôt s'efforcer de le faire accepter par les employés. Cela implique des efforts de communication et de formation (Kessler, 1990, p.95).

Deuxièmement, il faut se tourner vers ceux et celles qui ont été exclus de la culture organisationnelle et leur fournir les connaissances et les outils qui leur permettront de réussir à s'intégrer à l'organisation et à sa culture. Cela implique de présenter formellement les politiques et les règles, de faire ressortir clairement leur logique et d'expliquer comment elles doivent être interprétées et appliquées. Ainsi tous les employés pourraient percevoir les valeurs sous-jacentes aux politiques et aux règles de l'organisation, et ils pourraient s'approprier ces valeurs (Kessler, 1990, p.94).

6.2.3.2. Analyse de l'approche développée par Kessler

Pour Kessler, la discrimination est ramenée à un problème d'ordre culturel. L'exclusion de certains groupes sociaux résulterait de leur inadaptation culturelle et de leur non-intériorisation des valeurs organisationnelles, ce qui les empêcherait de participer pleinement à la vie de l'organisation. L'auteur n'envisage pas que cette exclusion pourrait résulter de rapports d'appropriation du pouvoir et des espaces socioprofessionnels. La discrimination est donc problématisée d'une façon qu'on peut qualifier d'a-constructiviste.

6.2.4. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Smith et Johnson.

6.2.4.1. Présentation de l'approche développée dans l'ouvrage

L'ouvrage dirigé par Smith et Johnson présente trois cas réels de gestion de la diversité. Parmi ces cas on retrouve notamment celui de Digital Corporation, déjà présenté dans l'ouvrage de Jackson et associés (pour l'analyse de ce cas se référer au point 6.2.1.2.2.)

*6.2.4.1.1. Le cas de l'Université du Massachusetts à Amherst*⁷⁸

L'auteur commence par expliquer que, depuis 1968, cette université est passée du monoculturalisme au multiculturalisme. Un tel changement a provoqué des incidents raciaux dès les premiers temps, ce qui s'expliquerait notamment par le fait que les étudiants blancs n'étaient pas préparés à une telle expérience multiculturelle. De plus, le corps professoral et le personnel sont restés majoritairement blancs et très

⁷⁸ Ingle, Grant M., «Placing the valuing differences approach in a campus setting: complexity and challenge» dans Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J., *Valuing differences in the workplace*, Alexandria, American Society for Training and Development, 1991, p. 130-144.

masculins tandis que la population étudiante se diversifiait du point de vue de la culture et du genre. Ceci a contribué à accroître les frictions.

En dépit d'efforts pour sensibiliser les étudiants et le personnel à la diversité et malgré l'adoption d'un programme d'action positive en 1972, la situation n'évolue guère. La proportion de femmes et de membres des minorités ethniques n'augmente que très peu au sein du personnel et du corps enseignant, tandis que les problèmes de racisme et de sexisme se multiplient. Au point qu'en 1981, la direction de l'université décide de rendre obligatoire des cours portant sur l'étude comparative des différences raciales et ethniques (l'auteur n'en dit pas plus), et elle instaure des événements visant à la sensibilisation de chacun au racisme et au sexisme. Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'une démarche fondée sur trois axes: (1) la modification des structures et des procédures, (2) des mesures éducatives, (3) des mesures qui visent le changement culturel.

(1) la modification des structures et des procédures. La direction de l'université continue de prendre des mesures d'action positive qui visent à accroître la représentation des minorités et des femmes chez les employés. Elle révisé et renforce les règles de conduite à l'intention des enseignants, du personnel et des étudiants, elle affine les dispositifs qui permettent de porter plainte, elle crée de nouveaux mécanismes de résolution des conflits, elle prend des mesures préventives et vérifie régulièrement l'efficacité des mesures instaurées.

(2) des mesures éducatives. Il s'agit de mesures à l'intention des étudiants, des enseignants et du personnel. L'auteur donne les exemples suivants: création de deux cours obligatoires sur la diversité sociale et culturelle à l'intention des étudiants de premier cycle, programmes d'étude sur la multiculturalité, programmes de formation et de développement pour les enseignants et le personnel, programmes éducatifs et culturels dans les résidences universitaires, informations sur les politiques menées en matière de harcèlement et sur les moyens de recours (l'auteur ne donne pas plus de détails).

(3) des mesures qui visent le changement culturel. Il s'agit d'effectuer des prises de position, d'organiser des événements, d'utiliser des symboles, des mythes et des

rituels afin de générer des normes, des valeurs et un climat favorables aux différences culturelles.

Cette démarche donne des résultats contrastés. Ainsi il y a une baisse relative du harcèlement sexuel tandis que les problèmes de harcèlement racial et les incidents racistes se perpétuent. L'auteur attribue ce phénomène au fait que ces résultats ont été enregistrés à une époque où, sous l'effet de l'administration Reagan, un climat hostile s'était développé à l'égard des minorités ethniques. Il précise que les instances dirigeantes de l'université envisagent de mettre sur pied des groupes de dialogue qui permettraient aux individus de se réunir régulièrement pour réfléchir sur leurs préjugés respectifs, pour confronter leurs différences et pour tisser des liens entre eux.

6.2.4.1.2. *Le cas de Ford*⁷⁹

La prémisse qui guide les dirigeants de Ford est que la diversité des individus en termes de genre, de race, d'âge, de formation, de culture ou d'ethnie favorise la diversité d'idées et d'opinions, ce qui est bénéfique pour la compagnie. Pour gérer la diversité, Ford a choisi de combiner simultanément deux approches.

Premièrement, Ford a décidé de peaufiner ses systèmes de gestion des ressources humaines de façon à assurer aux employés un traitement équitable. Ainsi, chaque année, le conseil d'administration de la compagnie évalue les progrès réalisés en matière d'équité en emploi et s'assure que les gestionnaires respectent ce principe. De plus, Ford veille à ce que ses processus de sélection ne contiennent pas de biais pouvant nuire aux femmes et aux minorités ethniques. Les employés disposent également de recours formels pour régler les problèmes qu'ils rencontrent. Enfin, Ford prend de nombreuses mesures afin d'encourager les progrès des femmes et des minorités ethniques en son sein. Ces groupes reçoivent des formations poussées qui doivent leur permettre d'accéder aux échelons supérieurs, ils bénéficient de stages

⁷⁹ Savoie, Ernest J., «Working with diversity at Ford» dans Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J., *Valuing differences in the workplace*, Alexandria, American Society for Training and Development, 1991, p.145-154.

qui leur ouvrent les portes de l'organisation et, enfin, les gestionnaires et les superviseurs reçoivent des formations qui les sensibilisent aux enjeux de l'action positive (Savoie, 1991, p.149).

Deuxièmement, Ford lance des formations en vue d'amener les employés à comprendre et à apprécier les différences liées à la diversité de la main-d'oeuvre. Ainsi les gestionnaires reçoivent des formations qui doivent les éclairer sur la façon de gérer une main-d'oeuvre diverse, les doter de principes de gestion multiculturelle et leur permettre de mieux apprécier les avantages d'une telle main-d'oeuvre. Ford propose aussi à ses employés des documentaires sur les valeurs associées aux cultures des hispaniques, des amérindiens, des asiatiques et des noirs, de façon à améliorer la communication au sein de la main-d'oeuvre. D'autres documentaires mettent aussi l'emphase sur l'importance de l'esprit d'équipe et soulignent la richesse qu'apporte la diversité. Enfin, tous les programmes de formation de Ford mettent l'accent sur l'appréciation des différences (Savoie, 1991, p.149).

6.2.4.2. Analyse des approches développées dans l'ouvrage de Smith et Johnson

6.2.4.2.1. L'approche de l'université du Massachusetts à Amherst

Cette approche se fonde apparemment sur une théorisation culturaliste des relations ethniques. Ainsi, les incidents à caractère raciste consécutifs à l'arrivée des premiers étudiants noirs sur le campus sont attribués au fait que les étudiants blancs n'étaient pas préparés à passer du monoculturalisme au multiculturalisme. Autrement dit, ces incidents seraient causés par des incompréhensions ou par des tensions culturelles plutôt que par la volonté d'exclure les minorités de territoires jusque-là occupés exclusivement par le groupe majoritaire. Les mesures prises pour faire face au problème du harcèlement sexuel semblent également inspirées par une conception culturaliste des relations de genre. Elles partent du principe selon lequel, pour combattre le sexisme, il faut changer la culture de l'université et créer un contexte favorable à la coexistence des différences culturelles. On constate donc une problématisation de la discrimination dans des termes culturalistes.

6.2.4.2.2. *L'approche de Ford*

La charpente théorique qui étaye les formations à la diversité semble d'inspiration culturaliste, comme l'indiquent l'idée de « principes de gestion multiculturelle » et le recours intensif aux documentaires sur les valeurs culturelles des groupes minoritaires. Il semble que les relations entre groupes soient expliquées à travers le prisme de la culture et qu'on tienne peu compte de la question de l'appropriation des ressources et du pouvoir. Mais nous ne disposons pas de suffisamment d'éléments pour pouvoir dire que Ford reproblématise la discrimination de façon a-constructiviste.

6.2.5. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Loden et Rosener

6.2.5.1. Présentation de l'approche développée par Loden et Rosener

Selon les auteurs, la plupart des organisations sacrifient la diversité de leur main-d'oeuvre au nom de l'assimilation à la culture du groupe majoritaire. Dans ce contexte, les employés qui ne veulent pas ou ne peuvent pas se conformer à la culture majoritaire sont désavantagés. Leurs performances et leur style sont évalués à l'aune des standards du groupe majoritaire et leur diversité n'est ni comprise ni appréciée ce qui fait qu'ils sont jugés incompétents à priori et doivent sans cesse faire leurs preuves. De plus, la plupart des employés du groupe majoritaire ne savent ni communiquer ni interagir efficacement avec eux et finissent par les tenir à l'écart des réseaux informels où circulent des informations vitales pour tout employé désireux de faire progresser sa carrière. Enfin, les minoritaires sont absents des principaux systèmes de prise de décision et leurs efforts pour s'organiser entre *outsiders* sont considérés comme une forme de séparatisme culturel. Ainsi, ces efforts sont découragés. Il s'ensuit que les employés qui ne s'assimilent pas souffrent particulièrement du stress, ont des carrières très difficiles et en viennent à connaître un fort taux de roulement (*turnover*). Néanmoins, les évolutions socio-

démographiques de la main-d'oeuvre et le fait que de moins en moins d'employés minoritaires acceptent de s'assimiler et d'abandonner leur bagage culturel unique font que, sous peine de voir leur compétitivité s'effondrer, la plupart des organisations devront renoncer à leur idéal assimilationniste et s'efforcer de créer un environnement de travail qui fonctionne pour chacun. Elles devront créer une culture de la diversité:

«By culture of diversity we mean an institutional environment built on the values of fairness, diversity, mutual respect, understanding and cooperation; where shared goals, rewards, performance standards, operating norms and a common vision of the future guide the efforts of every employee and gestionnaire.» (Loden et Rosener, 1991, p.196)

La démarche visant à créer cette culture de la diversité se décompose en trois étapes.

6.2.5.1.1. La préparation du terrain

Avant tout, les dirigeants de l'organisation doivent promouvoir personnellement la gestion de la diversité en insistant sur le fait qu'elle vise à améliorer la qualité de l'environnement de travail et à optimiser l'utilisation des talents de chaque employé. Ils doivent amener chaque employé à admettre l'importance à long terme de la gestion de la diversité ainsi que les bénéfices potentiels qui y sont associés. Pour cela il est nécessaire que cette approche soit présentée comme une condition *sine qua non* de l'atteinte des objectifs organisationnels.

6.2.5.1.2. La mise en oeuvre du changement

Une fois que le terrain a été préparé par la direction de l'organisation, un processus systématique de sensibilisation et de changement culturel doit être entrepris. Cela implique de prendre plusieurs mesures.

Premièrement, il faut accroître la sensibilité des employés à la diversité. Il s'agit de leur faire prendre conscience de leurs valeurs, stéréotypes et préjugés, de leur démontrer l'impact négatif de l'assimilation sur les employés «divers» et de les

amener à reconnaître la valeur des personnes «diverses». Il faut également accroître leur sensibilité au langage et aux différents styles de communication afin de dissiper les problèmes de communication. Ce faisant, il s'agit d'éviter les chocs culturels et d'améliorer les relations de travail entre tous les employés (Loden et Rosener, 1991, p.202).

Deuxièmement, il faut diversifier les équipes de travail et les groupes de décision à tous les niveaux de l'organisation. Cette mesure vise à réaffirmer la croyance de l'organisation en la valeur de la diversité. Il faut également tenir compte, lors de l'évaluation des employés, de leurs comportements face à la diversité. Les comportements positifs doivent être récompensés tandis que les comportements qui vont à l'encontre du changement culturel ne doivent pas être tolérés (Loden et Rosener, 1991, p.208).

Troisièmement, il faut mettre en place des structures de soutien telles que les réseaux d'employés, les conseils de la diversité et les bureaux de la diversité. Les réseaux d'employés servent de groupes de support à leurs membres et organisent des remontées d'information vers la direction de l'organisation. Les conseils de la diversité publient des informations concernant les activités des réseaux d'employés, ils approvisionnent l'organisation en matériel éducatif, ils sondent les employés sur les questions liées à la diversité et commanditent des événements éducatifs. Les bureaux de la diversité sont proches de la direction de l'organisation. Ils mettent au point la stratégie de changement culturel, interprètent et modifient les politiques existantes, lancent de nouvelles politiques favorables à la diversité, forment les cadres dirigeants de l'organisation et gèrent le changement (Loden et Rosener, 1991, p.210).

6.2.5.1.3. Les mesures de maintenance

Une fois que la gestion de la diversité est lancée, il est capital de s'assurer que le rythme du changement culturel ne baisse pas. Il faut examiner régulièrement les pratiques et les normes organisationnelles et il faut mesurer leur impact sur les employés «divers». Il faut sonder les employés afin d'identifier les questions

émergentes liées à la diversité et d'évaluer l'efficacité des activités existantes. Il faut contrôler régulièrement les tendances en matière de recrutement, de formation et de promotion afin de s'assurer qu'elles reflètent bien l'engagement de l'organisation en matière de gestion de la diversité.

6.2.5.2. Analyse de l'approche développée par Loden et Rosener

Les auteurs développent une approche qui semble culturaliste. Selon eux, la discrimination que subissent les minorités est la conséquence directe de leur inadaptation culturelle. Il y aurait un fossé culturel qui induit des incompréhensions, provoque l'inconfort du groupe majoritaire et débouche sur la marginalisation des minoritaires. Quand bien même les auteurs reconnaissent que les minoritaires qui se sont assimilés culturellement continuent de subir l'exclusion, ils maintiennent leur approche et proposent comme solution la création d'un climat organisationnel favorable à la diversité culturelle. La perspective constructiviste est donc absente du cadre théorique des auteurs et la discrimination est problématisée dans des termes culturalistes. On retrouve également un autre argument, déjà repéré lors de certaines de nos analyses précédentes, qui est celui des problèmes de communication. Selon cet argument, il faut sensibiliser les employés aux différences de langage et de style de communication afin d'éviter les chocs culturels. Ainsi les problèmes seraient d'ordre culturel et les solutions relèveraient du domaine de la communication.

6.2.6. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Henderson

6.2.6.1. Présentation de l'approche développée par Henderson

Selon Henderson, gérer la diversité consiste à recruter, former et promouvoir des employés culturellement divers de façon à maximiser leur contribution à la productivité de l'organisation. Ceci requiert de modifier la culture organisationnelle plutôt que de chercher à changer la culture d'employés qui sont compétents professionnellement. Une organisation qui gère avec succès la diversité doit présenter les caractéristiques suivantes: (1) il incombe aux cadres de contrôler et d'influencer le climat organisationnel, (2) les systèmes et procédures de l'organisation favorisent la diversité, (3) le recrutement, la formation et la promotion des employés font l'objet d'une grande vigilance, (4) la sensibilisation des employés aux différentes cultures est une priorité et (5) seules les performances professionnelles déterminent les récompenses reçues.

Dans un premier temps, Henderson présente les différents groupes qui composent la main-d'oeuvre des organisations. Il insiste notamment sur les minorités ethniques et sur les femmes, et il formule des conseils qui doivent permettre aux gestionnaires et aux superviseurs d'interagir efficacement avec les individus appartenant à ces groupes sociaux. Dans un deuxième temps, l'auteur propose un programme de formation à la diversité et insiste sur l'importance de la communication.

6.2.6.1.1. Les minorités ethniques.

Henderson évoque d'abord la situation sociale des afro-américains, des mexicains-américains, des portoricains, des amérindiens et des asiatiques. Puis il expose ce qu'il considère comme étant leurs caractéristiques culturelles respectives et formule des conseils pour faciliter l'interaction avec ces groupes.

Henderson décrit la situation socio-économique peu enviable des afro-américains et explique qu'elle n'est pas le résultat d'une quelconque sélection naturelle mais qu'elle est plutôt le produit d'une ségrégation résidentielle doublée de discrimination. Selon l'auteur, les afro-américains sont très attachés à la famille, très loyaux envers cette dernière et valorisent la coopération au sein de leur communauté. Ils valorisent la discipline et le respect pour l'autorité, sont fort religieux et sont très tournés vers la réussite sociale et vers le travail (Henderson, 1994, p.27). Henderson décrit ensuite les mexicains-américains comme un groupe dont la situation sociale est globalement similaire à celle des afro-américains. Il précise que les mexicains-américains sont issus de larges brassages raciaux et ne sont ni blancs ni noirs du point de vue culturel. Selon l'auteur, les mexicains-américains sont très croyants et valorisent la solidarité familiale ainsi que la supériorité masculine (Henderson, 1994, p.29). Après avoir décrit succinctement les caractéristiques socio-démographiques des portoricains, l'auteur les décrit comme des gens qui ont le sens de la dignité, qui privilégient les contacts personnels, qui sont individualistes, qui valorisent la propreté, qui réprouvent les comportements violents et qui sont machistes (Henderson, 1994, p.30). Ensuite, Henderson passe aux amérindiens qu'il décrit comme formant le groupe social qui est le plus défavorisé aux Etats-Unis. Selon l'auteur, les amérindiens vivent dans le présent sans penser au lendemain, ont une conception du temps qui exclut la ponctualité, valorisent la coopération ainsi que l'harmonie avec la nature et sont très attachés à la famille (Henderson, 1994, p.31). Enfin, Henderson décrit les asiatiques. Ils formeraient le groupe minoritaire le mieux loti du point de vue socio-économique. Ils seraient respectueux de l'autorité et déférents envers les parents, ils valoriseraient le contrôle de soi, réprouveraient l'individualisme, seraient fatalistes, discrets et soucieux de ne pas perdre la face (Henderson, 1994, p.33).

Selon l'auteur, la plupart des problèmes liés à la diversité sont dus au fait que les employés minoritaires manquent d'informations, que les gestionnaires sont peu doués en matière de relations humaines et au fait que de mauvaises décisions sont prises. Aussi, en guise de solution, il suggère aux gestionnaires d'appliquer correctement les règles en matière d'équité, de recueillir toutes les données pertinentes, de les analyser correctement, d'impliquer toutes les personnes concernées dans les délibérations, de faire peser des responsabilités sur ceux qui

doivent prendre des mesures correctives et de contrôler l'application de ces mesures. Selon Henderson, la réussite de cette démarche repose avant tout sur la qualité du rapport que les gestionnaires et les superviseurs parviennent à établir avec les employés minoritaires. Or il constate que les gestionnaires et superviseurs qui sont culturellement différents des employés minoritaires ont du mal à faire preuve d'empathie, de respect et d'ouverture à l'égard de ces derniers. En fait ce sont les gestionnaires qui comprennent les antécédents psychologiques et sociaux des employés minoritaires qui seraient les mieux à même de les conseiller. L'auteur tient d'ailleurs à préciser que l'empathie peut exister entre des individus qui n'appartiennent pas au même groupe ethnique: *«For example, a competent white administrator can be as "black" as any of the black employees in his or her organization. Blackness is more than a condition of the skin; it's thinking black, behaving black and accepting black.»* (Henderson, 1994, p.42).

6.2.6.1.2. Les femmes

Henderson explique les difficultés que rencontrent les femmes sur le marché du travail par le fait qu'elles subissent le sexisme et la discrimination selon le genre:

«Sexism is the process of assigning life roles according to gender. This system fosters sex-related roles that usually relegate men to positions of authority in government, industry, education, science and business. Although sometimes used only in reference to prejudice against females, sexism means any stereotyping resulting in arbitrary discrimination against females or males. Sex discrimination is differential employment decisions based on an employee's gender.» (Henderson, 1994, p.48)

De plus, les femmes n'ont pas les mêmes valeurs que les hommes blancs qui occupent la plupart des postes de responsabilité dans les organisations et qui décident des embauches et des promotions. Ces derniers valorisent l'individualisme, la dureté et le contrôle (Henderson, 1994, p.65). Partant de ce constat, l'auteur avance que les gestionnaires et les superviseurs des organisations doivent mettre au point des procédures qui aident les femmes à s'adapter à leur milieu de travail. Ils doivent donc leur proposer des formations qui leur permettent de s'acculturer et de réussir. Surtout, ils doivent veiller à ne pas perpétuer des comportements verbaux qui laisseraient entendre que les femmes forment un groupe homogène de statut

inférieur. Selon Henderson, les bons gestionnaires et les bons superviseurs ont les qualités suivantes (Henderson, 1994, p.68):

- Ils sont réellement sensibles aux problèmes des travailleuses parmi lesquels le tiraillement entre le travail et le foyer, l'absence d'équité salariale, les faibles chances de promotion, la ségrégation occupationnelle, la discrimination selon le genre et le harcèlement sexuel.
- Ils comprennent la façon dont les problèmes interpersonnels peuvent affecter l'organisation et sont conscients du fait que les travailleuses ont des problèmes, des valeurs et des attitudes qui affectent leur performance.
- Ils sont justes et s'assurent que tous les employés connaissent et comprennent les politiques, les standards et les procédures.
- Ils tiennent compte des sentiments positifs et négatifs des employés.
- Ils savent reconnaître les limites de leur autorité et de leur expertise.

6.2.6.1.3. *La formation à la diversité et l'importance de la communication*

Selon Henderson, les gestionnaires et les superviseurs sont des êtres de culture et tendent à refuser l'équité en emploi aux personnes dont ils se sentent culturellement éloignés. Mais, ils ne sont pas les seuls à nourrir des préjugés. En réalité chacun, quels que soient son appartenance ethnique et son genre, a des préjugés sur les autres. L'auteur explique que ces dispositions sont apprises dès l'enfance et propose de les changer par le biais d'un programme de formation à la diversité. Le succès du programme dépend de l'adhésion préalable de chacun aux principes suivants:

«(1) Everyone who is here belongs here as long as he or she does not try to hurt other people, (2) What is true for each person is determined by his or her life experiences, (3) The first purpose is to get in touch with our feelings about diversity, (4) The second purpose is to make contact with each other, (5) We will try to be as honest as possible and to express ourselves as we really are, (6) What we say in this training is confidential; no one will repeat

anything said here outside the workshop, (7) Everyone in the group needs to take part in some way in group decisions.» (Henderson, 1994, p.140)

Quant au programme en soi, Henderson en expose la forme (cours, groupes de discussion, jeux de rôle, etc.) mais pas le fond. Il insiste aussi sur le fait que, pour que la gestion de la diversité porte des fruits, il est indispensable qu'il y ait une bonne communication entre les gestionnaires et leurs subordonnés: «*Communication is embued with culture. Language embodies culture and therefore cultural diversity lives in language.*» (Henderson, 1994, p.152). L'auteur identifie cinq obstacles à une bonne communication. Premièrement, les différences de langue. Deuxièmement, le fait que les communications non-verbales ne sont pas interprétées de la même façon. Troisièmement, le fait que les stéréotypes culturels déforment les significations. Quatrièmement, le fait que la plupart des gens évaluent de façon manichéenne ce que disent et font les autres. Cinquièmement, le fait que les interactions dans un contexte de diversité sont chargées d'anxiété. Fort de ce constat, l'auteur conclut son exposé par quelques conseils pour contourner ces obstacles.

6.2.6.2. Analyse de l'approche développée par Henderson

A première vue, Henderson semble envisager les relations ethniques et les relations de genre dans les organisations sous un angle constructiviste. En effet, quand il évoque la situation des femmes et des minorités ethniques, il commence par indiquer qu'elle n'est pas le résultat d'un quelconque processus naturel mais bien le produit de la discrimination. Toutefois, en exposant la façon dont il conçoit les relations ethniques et les relations de genre qui étayent la discrimination, l'auteur opère une problématisation culturaliste de cette dernière. En effet, il affirme que les femmes et les minorités ethniques se voient refuser l'équité en emploi en raison de leurs particularités culturelles et de la difficulté qu'ils éprouvent à s'assimiler culturellement au groupe majoritaire. Il est important de noter qu'à ce stade de son exposé Henderson verse même dans une sorte d'essentialisme en associant «race» et culture. C'est le cas quand il explique que les mexicains sont issus de brassages «raciaux» et ne sont ni blancs ni noirs du point de vue culturel, ou encore quand il

affirme qu'être noir ce n'est pas seulement avoir cette couleur de peau mais que c'est «penser noir» et «se comporter noir».

La question des relations ethniques et des relations de genre ayant été posée dans des termes culturalistes fortement empreints de naturalisme, il en va de même des solutions préconisées par l'auteur. Selon lui, pour prévenir l'exclusion dont sont victimes les minorités, il faut créer un climat propice à la coexistence des cultures et sensibiliser les employés aux différences culturelles. Cela passerait également par l'amélioration de la communication qui devient un enjeu central. Ainsi, une fois de plus on retrouve associés le paradigme culturaliste et celui de la communication.

6.2.7. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche de Cox et Beale

L'ouvrage de Cox et Beale diffère des précédents dans la mesure où il s'agit d'une sorte de manuel pédagogique. Il a pour ambition de permettre au lecteur de se former, de développer les compétences nécessaires pour faire face aux dynamiques induites par la diversité dans les organisations, et de pouvoir à son tour former d'autres personnes. Cet ouvrage aborde un à un des thèmes spécifiques au sujet desquels il propose des textes de référence, suggère des exercices de réflexion et conseille du matériel complémentaire jugé pertinent pour approfondir les notions étudiées:

«For example in Part Two of this book, you will find readings, cases and activities that will help you to develop competency by understanding and changing behaviors related to stereotyping and prejudice. In Part Three, you will find learning aids to develop competency in understanding and changing organizational culture, and so on.» (Cox et Beale, 1997, p.xii)

Plus précisément, l'ouvrage traite des identités groupales, des stéréotypes, des préjugés et de la discrimination, des différences culturelles, de la culture organisationnelle, des structures formelles et informelles des organisations, et du processus de changement organisationnel. Conformément à notre problématique de

recherche, nous nous sommes penchés ici sur la façon dont le phénomène de la discrimination est abordé, sur la façon dont il est problématisé et sur la théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye cette problématisation. Dans cette optique, deux thèmes particuliers abordés par cet ouvrage ont retenu notre attention. Il s'agit de la discrimination et de la culture organisationnelle.

6.2.7.1. Présentation des thèmes

6.2.7.1.1. La discrimination selon Cox et Beale

Cox et Beale présentent la discrimination à travers plusieurs textes ou témoignages qui sont censés faire le tour de la question.

Le premier texte consiste en un témoignage apporté par un homme blanc américain qui décrit sa prise de conscience du phénomène de la discrimination (*The personal awakening of a college-educated white male american*):

«I had assumed that other people were raised in a relatively open and accepting environment, had many role models from their own culture and were free to pursue whatever opportunities they wanted without obstruction. It wasn't until I went out into the world of higher education and the world of work that I became aware of the realities of present-day inequalities and the difficult experiences of hostile environments for those who do not fit in the in-group. It has become clear to me that the poor management of diversity within the workplace has a negative impact on the productivity of both the minority and majority populations. I want to develop some useful skills that will make a better experience for all of us.» (Cox et Beale, 1997, p.98)

Le second texte est extrait d'un ouvrage de Lynch⁸⁰ et traite des réactions des travailleurs masculins et blancs face à la «discrimination à l'envers»⁸¹ (*reverse discrimination*). L'auteur étudie les réactions de sujets qui pensent avoir été exclus d'un emploi ou avoir raté une promotion en raison de leur «race». Il recense trois

⁸⁰ Lynch, Frederick R., «Invisible victims: white males and the crisis of affirmative action» dans Cox, Taylor Jr et Beale, Ruby L, *Developping competency to manage diversity*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1997, p.100-109

⁸¹ Les guillemets sont de nous.

types de réaction face à la «discrimination à l'envers». Premièrement, il s'agit de la réaction d'assentiment. Les personnes pénalisées se résignent, car elles se sentent impuissantes et ont une certaine sympathie pour les objectifs de l'action positive. Deuxièmement, il s'agit de la réaction d'assentiment/colère. Les personnes pénalisées se sentent impuissantes mais manifestent leur colère auprès des autres membres de l'organisation ou auprès de leur entourage personnel. Troisièmement, il s'agit de la réaction de défiance/protestation. Les personnes pénalisées poursuivent l'organisation en justice pour traitement discriminatoire.

Le troisième texte est extrait d'un article de Colbert et Wofford⁸² qui traite de la discrimination subie par les homosexuels et propose des pistes pour l'éradiquer. Les auteurs commencent par décrire la discrimination subie par les homosexuels en milieu de travail. Ils mettent l'accent sur la réticence de leurs supérieurs à les promouvoir, expliquent qu'ils sont écartés de certaines missions et de certains événements, soulignent qu'ils subissent du harcèlement aussi bien physique que verbal et qu'ils sont souvent licenciés dès que leur orientation sexuelle est découverte. Les auteurs expliquent que cette situation est le résultat de l'homophobie: «*Homophobia is an irrational fear and hatred of homosexuals and homosexuality based to some extent on misinformation. Such discomfort leads to fear, stereotypes, rumors, suspicions and discrimination, the usual attributes of prejudice.*» (Colbert et Wofford dans Cox et Beale, 1997, p.129). Afin de créer un milieu de travail qui ne soit pas hostile aux employés homosexuels, les auteurs proposent l'adoption de plusieurs mesures. Premièrement, il faut reconnaître pleinement l'orientation sexuelle comme un paramètre de la diversité de la main-d'oeuvre et permettre aux homosexuels de cesser de se dissimuler. Deuxièmement, il faut offrir aux homosexuels et à leurs conjoints les mêmes avantages sociaux qu'aux couples hétérosexuels mariés, créer des groupes de support pour ces employés et atteindre une masse critique d'employés homosexuels au sein de la main-d'oeuvre totale. Enfin, il faut aussi développer des programmes de sensibilisation et de formation afin de faire régresser l'homophobie.

⁸² Colbert III, Charles R., et Wofford, John G., «Sexual orientation in the workplace: the strategic challenge» dans Cox, Taylor Jr et Beale, Ruby L, *Developing competency to manage diversity*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1997, p.122-137

6.2.7.1.2. La culture organisationnelle

Selon Cox et Beale il existerait des différences culturelles fondées sur l'âge, la spécialisation professionnelle, le genre et la racioethnicité (pour des précisions sur ce concept, voir le point 6.2.7.2.). Par «différences culturelles», les auteurs entendent des différences en termes de valeurs, de normes de comportement, de priorités et de manières de penser (Cox et Beale, 1997, p.147). Les organisations auraient également leur culture propre: «*The organizational culture defines preferred ways of thinking and behaving, and there is often enormous pressure to conform to these prescriptions, especially if someone aspires to be upwardly mobile*» (Cox et Beale, 1997, p.201). Les auteurs avancent que plus la culture organisationnelle et la culture d'un employé coïncident, plus la socialisation de ce dernier s'en trouve facilitée. Inversement, quand il y a distance entre ces deux cultures, il se produit un choc culturel et la solution pour réduire cette distance réside dans le processus d'acculturation, c'est-à-dire un processus de changement et d'adaptation culturels. Le phénomène de distance culturelle concernerait essentiellement les membres des groupes minoritaires et, de ce fait, ce serait surtout à eux de s'acculturer:

«Although there is clearly a potential for cultural distance between the norms and values of any individual and those of the organization, members who share the same primary social-cultural group-identity configuration (especially gender, racioethnicity, nationality and work specialisation) as the founders and historical leaders of the organization have a higher probability of achieving a "natural" cultural overlap than those from other cultural backgrounds. Thus the burden of acculturation is, in general, a much more serious problem for members of "minority" groups.» (Cox et Beale, 1997, p.201)

Cox et Finley-Nickelson⁸³ distinguent quatre types d'acculturation: l'assimilation, la séparation, la déculturation et le pluralisme. L'assimilation désigne le fait que les groupes minoritaires adoptent la culture du groupe majoritaire. La séparation désigne le fait que les groupes minoritaires recherchent une autonomie culturelle et physique par rapport au groupe majoritaire car ils ne souhaitent pas ou ne peuvent pas s'adapter à sa culture. Comme l'indiquent les auteurs:

⁸³ Cox, Taylor Jr. et Finley-Nickelson, Jocelyn, «The process of acculturation in diverse organizations» dans Cox, Taylor Jr et Beale, Ruby L, *Developing competency to manage diversity*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1997, p.203-212

«At the societal level, this form of acculturation can be seen in the prevalence of residential segregation based on racioethnic group. It should be noted that separation is often reinforced by both the dominant and the minority group. For example, the residential segregation of African Americans and "black" Hispanics in the United States is a function of both discrimination and prejudice against these groups by Anglos and the preferences of many members of the minority groups to live with others who share their cultural heritage.» (Cox et Finley-Nickelson in Cox et Beale, 1997, p.206)

La déculturation désigne le fait que les membres du groupe minoritaire n'attachent plus de valeur à leur propre culture mais n'adoptent pas pour autant celle du groupe majoritaire. Enfin le pluralisme désigne le fait que les membres des groupes minoritaires adoptent certains traits culturels du groupe majoritaire tout en conservant par ailleurs leurs spécificités.

Selon Cox et Finley-Nickelson, afin de créer un environnement de travail multiculturel viable il faut avoir recours à une certaine forme de pluralisme. Il faut pousser les minoritaires à adopter les normes «pivotales», c'est-à-dire les normes qui sont jugées essentielles et non-négociables au yeux de l'organisation, mais tolérer les différences au niveau des normes dites «périphériques», c'est-à-dire les normes qui ne sont pas considérées vitales.

6.2.7.2. Analyse de l'approche développée dans l'ouvrage de Cox et Beale

On constate que la façon dont les trois premiers textes cités abordent la question de la discrimination ne donne pas à penser que des enjeux sociaux pourraient être à l'origine de ce phénomène. Le premier texte se borne à expliquer que la discrimination existe tandis que le second se limite à décrire les réactions qu'elle suscite. Le troisième texte décrit certaines des manifestations de la discrimination et explique qu'elle est le produit de peurs et haines irrationnelles. Mais les auteurs ne font pas qu'attribuer à des facteurs psychologiques l'exclusion que subissent certains groupes. Les textes proposés dans le cadre de la présentation du thème de la culture organisationnelle ajoutent une nette dimension culturelle à la problématisation de la discrimination. Ainsi, l'exclusion des minorités serait également la conséquence de la distance culturelle qui les sépare du groupe majoritaire et, dans

une certaine mesure, ce seraient les minorités elles-mêmes qui se mettraient volontairement à l'écart. Il est à noter que les auteurs semblent attribuer un fondement naturel à cette distance culturelle, comme l'indique l'emploi du concept de «racioethnicité». C'est en tous cas ce qui ressort de la manière dont Cox⁸⁴ définit ce concept:

«Several writers have noted that historically race has been used primarily to refer to biological differences among groups, whereas ethnicity has been used to refer to cultural differences (...). Although the distinction between biological and cultural differences is an important one, the tendency in the past to attach these terms to particular groups (for example, referring to whites and blacks in terms of "race" and to hispanics and asians in terms of "ethnicity") seems inappropriate. Such attachments imply that a group is either biologically or culturally distinct from another, whereas it generally is both. Because of such concerns, and to avoid continuously repeating a long, awkward phrase, I introduce the term "racioethnic" to refer to biologically and/or culturally distinct groups.»

Ainsi, plutôt que de prendre de la distance par rapport à une certaine forme de sens commun, l'auteur semble plutôt l'approfondir afin de produire un nouveau concept qui fait la synthèse entre les concepts de nature et de culture. L'exclusion des minorités aurait donc des sources à la fois psychologiques et bio-culturelles et ces mêmes minorités seraient responsables pour l'essentiel de leur propre sort. Cox et Beale privilégient donc une conception nettement a-constructiviste de la discrimination.

⁸⁴ Cox, Taylor, «Problems with research by organizational scholars on issues of race and ethnicity», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, n°1, 1990, p.5-25.

VII. OBSERVATIONS CONCERNANT LA GESTION DE LA DIVERSITÉ AU QUÉBEC

Comme nous l'avons expliqué au point 4.4.2, nous allons nous efforcer de mettre en lumière certaines tendances québécoises en matière de gestion de la diversité, au moyen de recoupements entre des informations écrites et orales. Les informations écrites proviennent du dossier *Gérer la diversité* publié par le périodique *Gestion*, et du compte-rendu d'une intervention sur la gestion de la diversité chez Hydro-Québec, extraite des actes du colloque *Les défis de la mondialisation: la diversité culturelle de vos ressources humaines: une solution?*. Les informations orales sont le produit de trois entretiens réalisés avec des consultants en gestion de la diversité, (nous y adjoindrons la réponse écrite qu'un quatrième consultant nous a faite).

7.1. Présentation des données recueillies par le biais du questionnaire

Trois entretiens nous ont été accordés par des consultants en gestion de la diversité installés dans la région de Montréal, et un quatrième a répondu par écrit à notre questionnaire. Nous leur avons préalablement envoyé un courrier qui leur faisait part de notre intention d'évaluer le positionnement des consultants du Québec par rapport aux approches et théorisations présentées dans la littérature et nous y avons joint un questionnaire. Ce questionnaire comportait quatre questions semi-ouvertes portant sur les thèmes majeurs qui nous intéressent soit (1) le positionnement par rapport à l'action positive, (2) le positionnement par rapport aux principes de mérite et d'individualisme, (3) les représentations de l'action positive et (4) la perspective théorique qui guide la politique de gestion de la diversité. Sachant que les activités de ces consultants leur laisseraient certainement très peu de temps à accorder à cette requête, nous avons présenté les choses de la façon la plus claire et la plus précise possible. Pour chaque thème, nous avons dressé une synthèse des différentes

perspectives dégagées dans la littérature et il s'agissait pour les interviewés de réagir par rapport à ces perspectives et de présenter leur position (ce questionnaire est présenté au point 7.1.1). De cette façon, nous espérons relever plus clairement les points de rupture ainsi que les continuités par rapport aux tendances déjà observées au niveau de la littérature. Afin de préserver la confidentialité des informations que nous avons reçues, nous désignerons ces consultants par les lettres A, B, C et D.

7.1.1. Le questionnaire

1) Le positionnement par rapport à l'action positive.

Dans la littérature, les auteurs/chercheurs qui proposent des méthodes pour gérer la diversité ont tendance à se positionner par rapport à l'action positive. Deux perspectives émergent.

Perspective A: pour certains, la gestion de la diversité doit rompre nettement avec l'action positive et la remplacer.

Perspective B: pour d'autres, la gestion de la diversité s'inscrit dans la continuité de l'action positive, de façon complémentaire, mais ne saurait en aucun cas la remplacer.

Question 1: Comment vous situez-vous par rapport à ces deux perspectives?

2) Le positionnement par rapport aux principes de mérite et d'individualisme

A travers la littérature, il apparaît que les auteurs/chercheurs qui proposent des politiques de gestion de la diversité se positionnent de façon divergente par rapport à deux principes spécifiques qui sont le principe de mérite et celui d'individualisme. Là aussi, on retrouve deux perspectives.

Perspective A: la démarche de certains auteurs/chercheurs se fonde sur le souci de respecter (1) un principe de mérite et (2) un principe d'individualisme. Selon le principe de mérite, la politique de gestion de la diversité devrait garantir que seules les personnes les plus qualifiées sont embauchées et promues. Selon le principe d'individualisme, la politique de gestion de la diversité devrait se focaliser sur les individus et non pas sur les groupes. Il s'agirait d'aider les employés à se développer en tant qu'individus et l'accès aux emplois, aux programmes d'aide, aux formations et aux promotions ne devrait pas dépendre des appartenances groupales des employés.

Perspective B: certains auteurs prennent le contre-pied de la perspective A. D'une part, ils avancent que le principe de mérite est très difficile à appliquer pratiquement, et qu'il serait même inéquitable car les critères d'évaluation du mérite seraient des construits arbitraires reflétant les intérêts du groupe majoritaire. D'autre part, ils pensent que la gestion de la diversité doit tenir compte des appartenances groupales des individus car c'est sur ces dernières que se fonde la discrimination. On serait donc discriminé en tant que femme, qu'handicapé ou que membre d'une minorité ethnique. Ainsi, ces auteurs avancent qu'en refusant de tenir compte des appartenances groupales, on ne se mettrait pas en mesure d'agir pertinemment contre la discrimination dans les organisations.

Question 2: Comment vous positionnez-vous par rapport à ces deux perspectives?

3) Les représentations de l'action positive

L'analyse de la littérature révèle trois formes de représentations de l'action positive.

Perspective A: pour certains auteurs, l'action positive violerait les principes d'individualisme et de mérite. Elle constituerait une forme de discrimination à l'envers contre le groupe majoritaire, elle favoriserait l'embauche et la promotion de personnes incompétentes sous prétexte de respecter des quotas établis en faveur des minorités. Finalement, elle susciterait des réactions hostiles du groupe majoritaire à

l'égard des minorités. Ces auteurs sont résolument opposés à l'action positive et souhaitent sa disparition.

Perspective B: pour certains auteurs, l'action positive n'est pas une forme de discrimination à l'envers ni un système de quotas. C'est une politique qui s'applique à des individus qui possèdent effectivement les qualifications nécessaires pour exercer certains emplois mais qui en ont été exclus sous l'effet de la discrimination. En particulier, elle permettrait d'accroître la qualité et le volume du vivier de candidats dans lequel puisent les organisations, et elle aurait permis d'accroître la pertinence des critères de performance utilisés pour recruter les employés. Ces auteurs sont résolument favorables à l'action positive et souhaitent son maintien, voire son renforcement.

Perspective C: une troisième catégorie d'auteurs ne porte pas de jugement sur l'action positive mais se contente de souligner que la polémique dont elle fait l'objet, à tort ou à raison, est tellement acerbe qu'il vaudrait mieux proposer une politique alternative afin de sortir de l'impasse.

Question 3: Comment vous situez-vous par rapport à ces 3 perspectives?

4) La perspective théorique qui guide la politique de gestion de la diversité

Selon la grande majorité des auteurs/chercheurs étudiés, les différences d'ethnie, de race, de genre ou de nationalité se traduiraient par des différences de culture et par des visions du monde différentes. Ainsi la diversité socio-démographique induirait une distance culturelle et des problèmes d'incompréhension mutuelle entre les individus qui appartiennent à des groupes différents. Cette distance culturelle et ces incompréhensions contribueraient à dresser des barrières entre les individus, à créer des malaises et généreraient des tensions et de la discrimination au sein de l'organisation. Aussi, ces auteurs proposent-ils des politiques de gestion de la diversité axées sur un éveil à la différence culturelle et sur l'édification d'une nouvelle culture organisationnelle susceptible d'être partagée par tous les employés.

Question 4: Comment vous positionnez-vous par rapport à cette perspective?

7.1.2. La position du consultant A

Selon le consultant A, la gestion de la diversité doit s'inscrire dans la continuité de l'action positive. En effet, pour qu'il puisse y avoir gestion de la diversité il faut que le rapport numérique entre les employés du groupe majoritaire et les employés des groupes minoritaires soit aussi équilibré que possible. L'action positive s'avère donc indispensable en amont de la gestion de la diversité. D'ailleurs, quand les individus issus de groupes minoritaires sont peu nombreux dans l'organisation, la seule stratégie d'intégration dont ils disposent est la recherche de la conformité par rapport au groupe majoritaire. Par exemple, les femmes subissent le sexisme et sont obligées d'adopter la culture masculine pour s'intégrer. Pour A, l'action positive n'est ni un système de quotas, ni une discrimination à l'envers et il y est résolument favorable. Selon lui, les organisations qui recrutent se doivent de privilégier les individus compétents appartenant aux sous-groupes sociaux sous-représentés parmi le personnel.

En ce qui concerne son positionnement par rapport aux principes d'individualisme et de mérite, A avoue avoir une position ambivalente. Selon lui, au niveau de la sélection du personnel, il faut travailler en tenant compte des appartenances groupales car ce sont des sous-groupes sociaux qui sont sous-représentés et, à compétence égale, il faut s'efforcer de rééquilibrer la représentation de certains groupes. Néanmoins, une fois qu'un candidat a été embauché, c'est en tant qu'individu qu'il doit être considéré dans le cadre des rapports professionnels et son évaluation se fera sur la base du principe de mérite.

A ne croit pas que la diversité démographique induise une diversité culturelle. D'après son expérience, les individus appartenant à des groupes minoritaires sont généralement acculturés et sont parfaitement préparés à travailler dans le contexte québécois ou canadien. De plus, les gens ne se percevraient pas comme «ethniques» et la question des relations ethniques et de l'ethnicité serait la préoccupation

récurrente des dirigeants des organisations plutôt que celle des employés. Ces derniers sont plutôt préoccupés par des questions liées aux moyens de travail et à l'autonomie. Cette idée de distance culturelle serait donc fondée, non pas sur une réalité tangible, mais sur certaines représentations que les gestionnaires se font du social.

Selon A, la gestion de la diversité consiste notamment à déconstruire ces représentations (par exemple, les représentations de la performance, les représentations du rôle des femmes dans les entreprises etc.) et à conduire les gestionnaires à réfléchir à la façon dont ces représentations sont construites socialement. Il faut également apprendre aux gestionnaires à interagir avec les employés en prenant en compte le contexte social particulier dans lequel est plongé chaque travailleur, au cas par cas. Ensuite, gérer la diversité consiste à se doter de nouvelles valeurs organisationnelles telles que le professionnalisme, la reconnaissance mutuelle, le refus du racisme, du sexisme et de toute forme de harcèlement. Il faut également sanctionner sans faiblir tous les comportements de type raciste, sexiste, homophobe etc., qui sont des vestiges d'une culture archaïque. Il faut donc travailler simultanément à promouvoir un ensemble de valeurs et à sanctionner les comportements qui sont en opposition avec ces valeurs.

En conclusion, selon le consultant A, gérer la diversité c'est s'efforcer de mettre en place une gestion plus humaine, libérée de toute forme de racisme, de sexisme ou d'homophobie.

7.1.3. La position du consultant B

Le consultant B pense que les programmes d'accès à l'égalité sont une très bonne chose et déplore qu'ils soient souvent mis en oeuvre par des personnes qui n'y croient pas elles-mêmes et qui, de ce fait, ne veillent pas à les appliquer dans toute leur mesure. Notamment, ces programmes ne sont appliqués généralement qu'au niveau de l'embauche des personnes minoritaires et les mesures prises pour rendre possible la coexistence en milieu de travail sont presque inexistantes. De plus, ces programmes négligent la question de la mobilité professionnelle des personnes

engagées et les membres des minorités ethniques restent souvent cantonnés au bas de l'échelle hiérarchique. En conclusion, l'auteur est favorable au principe de l'action positive mais pense que, dans la pratique, ces programmes ont besoin d'être complétés par la gestion de la diversité. Il s'agit de sensibiliser les gestionnaires aux problèmes rencontrés par les minoritaires une fois qu'ils sont embauchés et de produire un changement des mentalités qui permette la rétention et la promotion des employés issus de groupes minoritaires. Il s'agit donc de perpétuer les PAE en les complétant par un programme de changement culturel au niveau des organisations.

Selon B, les organisations québécoises fonctionnent avant tout selon les principes de mérite et d'individualisme, et elles ne tiennent pas compte des appartenances culturelles des employés: peu importe qui l'employé est «culturellement», seule compte sa compétence. Selon B, cette approche est incontournable et la gestion de la diversité doit simplement servir à l'ajuster légèrement afin de créer un milieu de travail qui reconnaisse les différences en termes de façons de travailler et permette la coexistence ainsi que la communication. Il est important, toutefois, de noter que B ne prend pas explicitement position par rapport au principe de mérite.

Selon B, la gestion de la diversité doit insister sur les similitudes entre les employés et sur leurs préoccupations communes plutôt que sur les différences. Notamment il faut éviter de trop centrer la gestion de la diversité sur les différences culturelles car ces dernières n'ont pas tant de pertinence qu'on le dit. Les employés sont avant tout des individus (porteurs de cultures multiples, mais ce n'est pas là le plus important) et il s'agit de créer un environnement de travail où ils puissent s'associer autour de buts communs et trouver chacun leur compte. D'ailleurs, attribuer la discrimination et les tensions qui existent à la différence culturelle n'est qu'un prétexte. Les différences culturelles existent bien, mais ce ne sont pas elles qui rendent la coexistence difficile: ce sont les préjugés et le rejet qui sont au coeur du problème, et la culturalisation de ce dernier empêche de le résoudre efficacement. Justement, pour agir efficacement, il faut travailler à tous les niveaux de l'organisation pour mettre en évidence la richesse qu'apporte la diversité de la main d'oeuvre et y sensibiliser tout le monde; ensuite il faut travailler sur les préjugés et s'efforcer de souligner les similitudes entre employés ainsi que leurs buts communs afin de créer une cohésion et un respect mutuel.

7.1.4. La position du consultant C

Selon le consultant C, la gestion de la diversité et l'action positive sont complémentaires. C'est l'action positive qui alimente la diversité au sein de la main-d'oeuvre, mais si elle n'est pas complétée par la gestion de la diversité, les individus issus de minorités risquent fort de subir une hostilité de tous les instants dans leur milieu de travail.

C pense que, pour parvenir à intégrer les personnes issues de groupes minoritaires au sein des organisations québécoises, il faut combiner une approche qui tienne compte des appartenances groupales et une approche qui respecte les principes d'individualisme et de mérite. C'est-à-dire qu'il faut former et outiller les gestionnaires en général, et les cadres chargés de gérer les ressources humaines en particulier, afin de niveler leurs préjugés à l'encontre des groupes minoritaires et afin de leur apprendre à faire la part des spécificités culturelles et groupales pour arriver à cerner les individus en tant que tels. Autrement dit, il s'agit de corriger les filtres de la perception afin de permettre de se focaliser sur l'individu, sa compétence et son mérite. Ainsi, en fin de compte, ce sont des individus qui seront sélectionnés et pas des membres de groupes minoritaires. Une telle approche, avec les nuances qu'elle comporte, doit contribuer à désamorcer toute réaction négative de la part du groupe majoritaire. En effet, selon C, les Québécois d'ethnie canadienne-française se sentiraient encore minoritaires dans leur province et auraient peur des groupes autres que le leur. Par contre, si un minoritaire est embauché en tant qu'individu plutôt qu'en tant que membre de tel ou tel groupe, le groupe majoritaire l'acceptera sans difficultés.

Selon C, la discrimination au Québec est due à plusieurs choses. Premièrement, le mythe fondateur de l'homogénéité du peuple québécois fait que le groupe majoritaire accepte mal la diversité. De plus, ce groupe majoritaire se sent encore déshérité et il lui est par conséquent difficile de donner la priorité à d'autres. Troisièmement, les Québécois ont une confiance en eux qui fait qu'ils se sentent capables de réussir sans l'aide d'une main-d'oeuvre «diverse». Enfin, la discrimination est également due à des difficultés de communication.

Pour toutes ces raisons, la gestion de la diversité passe par la fortification de l'identité nationale. C'est-à-dire qu'il faut reconnaître l'identité du groupe majoritaire et la fortifier, puis souligner ce que peuvent lui apporter de plus les groupes minoritaires. Cet éveil à la différence culturelle doit permettre aux Québécois de prendre conscience de leur spécificité culturelle propre et de fortifier leur identité nationale. Ensuite, il faut montrer aux Québécois qu'ils ne sont plus des déshérités et qu'ils sont en mesure d'aider les autres en tant qu'individus. Enfin, il faut que les membres des groupes minoritaires se montrent sympathiques et pertinents.

7.1.5. La position du consultant D

D a répondu par écrit, en cochant les perspectives qu'il partageait et en ajoutant des remarques. Ainsi, pour les trois premières questions, nous ne pouvons que reproduire le texte du questionnaire sans que les nuances de la pensée du répondant ne puissent transparaître. Par contre, la réponse à question 4 est écrite par le consultant D lui-même.

Premièrement, D explique que la gestion de la diversité s'inscrit dans la continuité de l'action positive, de façon complémentaire, mais ne saurait en aucun cas la remplacer. Deuxièmement, D dit partager l'idée selon laquelle le principe de mérite est très difficile à appliquer pratiquement, et selon laquelle il serait même inéquitable car les critères d'évaluation du mérite seraient des construits arbitraires reflétant les intérêts du groupe majoritaire. Il pense aussi que la gestion de la diversité doit tenir compte des appartenances groupales des individus car c'est sur ces dernières que se fonde la discrimination: on serait discriminé en tant que femme, qu'handicapé, que membre d'une minorité ethnique. Ainsi, en refusant de tenir compte des appartenances groupales, on ne se mettrait pas en mesure d'agir pertinemment contre la discrimination dans les organisations.

Troisièmement, D ne porte pas de jugement sur l'action positive mais se contente de souligner que la polémique dont cette dernière fait l'objet, à tort ou à raison, est tellement acerbe qu'il vaudrait mieux proposer une politique alternative afin de sortir de l'impasse.

Enfin, en ce qui concerne la perspective théorique qui guide la gestion de la diversité, D explique que «*La négation des différences est une absurdité. Elles existent et ce ne sont pas elles qui créent des problèmes mais le fait qu'elles ne sont pas acceptées*». D prône «*un mode de cogestion responsabilisante de la diversité entre le groupe majoritaire et les groupes minoritaires. Il s'agit de promouvoir la collaboration comme voie d'accès à l'équilibre des relations entre entités différentes et de créer une nouvelle entité collaborante dans l'organisation*».

7.2. Présentation des données écrites à notre disposition

7.2.1. Le dossier *Gérer la diversité*

Selon l'un des principaux arguments du dossier *Gérer la diversité*, les programmes d'action positive favorisent la prise de conscience de la sous-représentation des groupes minoritaires dans les organisations, ils leur ouvrent l'accès aux emplois, mais ils ne leur assurent toutefois pas une pleine participation à la vie de l'entreprise. Il faut donc aller plus loin et c'est là l'objet de la gestion de la diversité.

7.2.1.1. Le positionnement du dossier «*Gérer la diversité*»

Au niveau des principes idéologiques de David-McNeil ainsi qu'au niveau de ceux de Gosselin et Chouat, il est difficile de déceler une adhésion particulière aux principes d'individualisme ou de mérite, tels que les avancent les conservateurs. A ce niveau là, il n'y a donc pas de continuité apparente par rapport au mouvement conservateur.

7.2.1.2. La théorisation des relations ethniques et des relations de genre qui étaye la problématisation de la discrimination à travers l'approche des auteurs du dossier «Gérer la diversité»

Selon David-McNeil, les entreprises québécoises qui veulent maintenir leur compétitivité et leur rentabilité devront adapter leurs pratiques et leurs politiques de gestion des ressources humaines aux attentes particulières de la main-d'oeuvre féminine et des ressources humaines immigrées (David-McNeil, 1992, p.46).

Vis-à-vis de la main-d'oeuvre féminine, l'auteure met l'accent sur la nécessité de faciliter «(...) la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles, afin d'éviter les conséquences négatives sur le rendement au travail d'un stress accru et d'un absentéisme plus important occasionnés par le cumul de responsabilités trop nombreuses.» (David-McNeil, 1992, p.46). Elle cite nombre de mesures qui vont dans ce sens.

Vis-à-vis des ressources humaines dites «de culture étrangère», l'auteure préconise l'égalité d'accès aux emplois ainsi que la gestion de la diversité culturelle. Selon David-McNeil, les programmes d'action positive sont des mesures nécessaires pour alimenter la prise de conscience de la sous-représentation des groupes minoritaires dans les organisations. Toutefois elle leur reproche de conduire à l'assimilation culturelle des groupes minoritaires:

«Ceux-ci adoptent intégralement la culture du groupe dominant, ils abandonnent toute identité spécifique au profit de la fusion avec le groupe majoritaire. Il en résulte des conflits, des tensions et une sous-utilisation des habiletés et des compétences des employés minoritaires.» (David-McNeil, 1992, p.47)

L'auteure reproche également aux programmes d'action positive de ne pas suffire pour abolir la discrimination systémique dans des organisations car ils ne cherchent pas à modifier les mentalités. Or, selon David-McNeil:

«Les principaux obstacles sont dus aux mentalités qui ont entraîné l'institutionnalisation de mécanismes permanents contenant des pratiques discriminatoires à l'égard de certaines catégories de personnes telles que les femmes, la main-d'oeuvre de 45 ans et plus et celle appartenant à des minorités visibles ou culturelles. Ces pratiques et ces politiques ont des effets

qui se renforcent pour exclure ou désavantager certains groupes cibles.»
(David-McNeil, 1992, p.48)

L'auteure met donc en avant la nécessité de gérer la diversité en expliquant que cette dernière vise l'intégration des groupes minoritaires plutôt que leur assimilation. L'accent serait mis sur la qualité de l'environnement de travail et sur la pleine utilisation des habiletés de tous les employés.

Gosselin et Chouat viennent compléter l'exposé de David-McNeil en réitérant qu'il faut renoncer à la stratégie traditionnelle d'assimilation culturelle des employés minoritaires. Ils suggèrent de promouvoir le pluralisme de façon dynamique en favorisant l'intégration sociale des employés «non-traditionnels» et en organisant des opérations de sensibilisation de la main-d'oeuvre aux différences culturelles qui existent désormais en son sein. Enfin, ils conseillent de compléter l'effort de valorisation de la diversité en développant, chez les employés, les habiletés qui sont nécessaire pour gérer la diversité:

«Trop souvent, les individus ne savent que faire de leur nouvelle "sensibilité" aux autres. Ils ont besoin d'apprendre à entrer en contact avec des individus différents et à gérer les conflits ou les difficultés de communication ou de compréhension qui peuvent survenir. Un effort de formation considérable doit être entrepris.» (Gosselin et Chouat, 1992, p. 56)

7.2.2. La gestion de la diversité chez Hydro-Québec

Chez Hydro-Québec, la gestion de la diversité se décline en deux volets. Premièrement, en 1989, l'organisation a mis en place un programme d'accès à l'égalité qui vise à améliorer la représentation des groupes minoritaires au sein de l'organisation. Deuxièmement, l'organisation a pris des mesures visant à faire évoluer les mentalités de façon à ce que les employés issus de groupes minoritaires puissent être intégrés parmi le reste de la main-d'oeuvre. Comme l'indique Thoron⁸⁵:

⁸⁵ Thoron, Marie-Noëlle, «Portrait d'une entreprise qui a choisi de gérer et de mettre à profit la diversité culturelle de sa main-d'oeuvre», actes du colloque *Les défis de la mondialisation: la*

«Il est question ici de renforcement de comportements positifs et de sensibilisation à de nouvelles réalités et à de nouvelles valeurs. Vous savez qu'une entreprise comme Hydro-Québec a une culture terriblement ancrée. Car il ne faut pas se méprendre, la diversification de la main-d'oeuvre passe par une évolution profonde des mentalités et des façons de faire dans l'entreprise. Celle-ci doit en effet être prête à transformer sa propre culture et à mettre en place un style de gestion caractérisé par une plus grande souplesse, une plus grande ouverture, une valorisation renforcée, afin de permettre aux personnes d'origines variées, d'âges et de modes de pensée différents d'atteindre leur plein potentiel.»

Dans ce but, l'organisation a mis sur pied des sessions de sensibilisation à la gestion de la diversité pour les cadres qui sont directement en relation avec des employés minoritaires. Ces sessions s'appuient notamment sur des dramatisations audiovisuelles mettant en scène des membres du personnel dans des situations simulées de confrontation à des différences culturelles. Il s'agit ainsi de sensibiliser les gestionnaires aux différences culturelles et d'illustrer des modèles de comportement permettant d'améliorer les interactions. De plus, les cadres de l'organisation reçoivent un cours d'une journée sur la diversité dans le cadre de leur formation générale.

7.2.3. La gestion de la diversité chez Bell Canada

Le programme de gestion de la diversité de Bell Canada est très récent. Il date de 1998, tout comme le programme d'accès à l'égalité de l'organisation. En fait, il est encore en cours d'élaboration et il consiste, pour l'instant, en une formation de sensibilisation à la diversité et en des opérations de communication qui visent à promouvoir la vision de Bell à propos de la diversité. La formation de sensibilisation à la diversité consiste en un atelier d'une demi-journée qui vise à *«initier les employés aux concepts d'équité en matière d'emploi et de diversité, à leur faire comprendre l'importance de la diversité comme impératif commercial et à démontrer comment les perceptions peuvent mener aux préjugés et aux stéréotypes et, en bout de ligne, à l'édification de barrières»*.

diversité culturelle de vos ressources humaines, une solution? organisé par L'Hirondelle en collaboration avec le CAMO-Personnes Immigrantes, mars 1997.

VIII. CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE

Au départ de ce travail d'analyse nous avons formulé la problématique de recherche suivante: dans quelle mesure les approches de gestion de la diversité s'inscrivent-elles dans la continuité idéologique du mouvement conservateur et contribuent-elles à reproblématiser la discrimination de façon a-constructiviste? Après avoir réalisé la synthèse de nos analyses et de nos observations précédentes nous serons en mesure d'apporter une réponse à cette question.

8.1. Synthèse des analyses concernant les hypothèses et des observations concernant la gestion de la diversité au Québec

8.1.1. Synthèse des analyses concernant la première hypothèse

La première hypothèse avançait que les approches de gestion de la diversité qui rompent avec l'action positive, de même que celles qui ne se positionnent pas explicitement par rapport à l'action positive, s'inscrivent dans la continuité idéologique du mouvement conservateur et reproblématisent la discrimination de façon a-constructiviste.

Nous constatons que Wilson s'inscrit assez globalement dans la continuité idéologique du mouvement conservateur. S'il défend le principe de mérite tel qu'il est avancé par les conservateurs, il ne semble pas spécialement attaché au principe d'individualisme. Par contre, comme les conservateurs, il se représente l'action positive comme un traitement préférentiel, une discrimination à l'envers, qui favorise l'abaissement des standards de compétence et qui est à l'origine de tensions entre les groupes, voire de racisme. Dans le cas de Poole, la continuité idéologique est moins nette. Elle adhère à des principes idéologiques similaires à ceux avancés

par les conservateurs mais on ne peut pas conclure qu'elle partage leurs représentations de l'action positive, même si elle semble soucieuse de se démarquer de cette dernière. Enfin, en ce qui concerne Totta et Burke, dont l'approche n'est pas clairement positionnée par rapport à l'action positive, il faut faire preuve de prudence en raison d'un manque d'informations et on ne peut pas conclure à une continuité idéologique par rapport au mouvement conservateur. Les cas de figure varient donc nettement d'un auteur à l'autre.

Le deuxième temps de l'analyse révèle que Wilson, Poole et Totta et Burke problématifient la discrimination de façon a-constructiviste. Wilson explique la discrimination de façon tautologique. Poole rend compte de l'exclusion de certaines catégories sociales en s'appuyant sur des théorisations à la confluence du naturalisme et du culturalisme (on peut parler ici de culturalisme essentialiste). Enfin, Totta et Burke, problématifient également la discrimination de façon culturaliste mais il ne s'agit pas d'un culturalisme à tendance essentialiste comme dans le cas de l'auteure précédente.

Ainsi, la première partie de l'hypothèse n'est pas validée, alors que la deuxième l'est. Autrement dit, les approches de gestion de la diversité analysées qui rompent avec l'action positive ne s'inscrivent pas forcément dans la continuité idéologique du mouvement conservateur, mais elles ne problématifient pas la discrimination de façon constructiviste.

8.1.2. Synthèse des analyses concernant la seconde hypothèse

La seconde hypothèse avançait que les approches de gestion de la diversité développées dans une perspective de continuité par rapport à l'action positive s'inscrivent idéologiquement aux antipodes du mouvement conservateur et perpétuent une problématifiation constructiviste de la discrimination.

On constate que Henderson, Kessler ainsi que Cox et Beale adoptent une position critique face aux principes de mérite et d'individualisme et nourrissent des

représentations de l'action positive qui sont contraires à celles des conservateurs. Par contre, Jackson et associés ainsi que Thomas sont en phase avec les conservateurs. Ils avancent des principes similaires et partagent leurs représentations de l'action positive. Enfin, Loden et Rosener et Smith et Johnson ne partagent explicitement ni les principes idéologiques des conservateurs ni leurs représentations de l'action positive. Ils ne partagent pas, ni ne critiquent, les principes de mérite et d'individualisme avancés par les conservateurs. Ils adoptent une position assez neutre par rapport au débat concernant l'action positive. Là encore, les cas de figure varient nettement.

On remarque en revanche que la plupart de ces approches reproblématisent la discrimination de façon a-constructiviste. C'est le cas des approches présentées dans l'ouvrage de Jackson et associés. Ainsi, dans la cas de Xerox Corporation, la discrimination est problématisée comme un simple problème d'attitudes. Dans le cas de Digital Corporation, la discrimination est problématisée de façon culturaliste. Dans le cas de XYZ, la discrimination est problématisée de façon naturaliste, et dans le cas d'AETRS, la question de la discrimination est éludée. Chez Thomas la problématisation de la discrimination se situe à la confluence du culturalisme et du naturalisme. Kessler, quant à lui, propose une problématisation culturaliste. Parmi les approches présentées dans l'ouvrage de Smith et Johnson, celles de Digital et de l'Université du Massachusetts à Amherst problématisent la discrimination de façon culturaliste. Par contre, il est difficile de se prononcer en ce qui concerne l'approche de Ford. De leur côté, Loden et Rosener problématisent la discrimination de façon culturaliste. Enfin Henderson ainsi que Cox et Beale problématisent la discrimination dans des termes culturalistes empreints d'essentialisme.

Ainsi, ni la première partie de l'hypothèse, ni la seconde ne sont validées. Les approches de gestion de la diversité développées dans une perspective de continuité par rapport à l'action positive ne s'inscrivent pas forcément aux antipodes du mouvement conservateur, du point de vue idéologique. De plus, elles ne perpétuent pas une problématisation constructiviste de la discrimination.

8.1.3. Synthèse des observations concernant la gestion de la diversité au Québec

Les quatre consultants interrogés situent leurs approches respectives de gestion de la diversité dans la continuité de l'action positive. A, B et C ne partagent pas les représentations conservatrices de l'action positive, tandis que les représentations de D restent floues. Par contre A et B ont une position assez ambivalente par rapport aux principes de mérite et d'individualisme tels qu'avancés par les conservateurs, tandis que C reprend ces principes à son compte et que D est critique par rapport à ces principes. Enfin, il apparaît que les approches de ces quatre consultants ne problématisent pas la discrimination de façon constructiviste. D problématise la discrimination comme un refus d'accepter les différences, alors que C avance que ce sont les différences culturelles qui brouillent la communication et empêchent de percevoir les qualités des individus, causant du même coup la discrimination. A et B récusent les explications culturalistes essentialistes de la discrimination, c'est-à-dire les explications qui font reposer la discrimination sur des différences culturelles fondamentales qui sépareraient le groupe majoritaire des groupes minoritaires. Ils semblent plutôt opter pour une problématisation de la discrimination qui relève plutôt du culturalisme constructiviste. A voit dans la discrimination les vestiges d'une culture archaïque qu'il faut faire évoluer, tandis que B explique la discrimination comme un problème de mentalités et propose d'y remédier par le changement de la culture organisationnelle.

Ainsi, alors que dans le cas de ces quatre consultants nous nous serions attendus au cas de figure décrit par l'hypothèse 2 (continuité par rapport à l'action positive s'accompagnant d'un positionnement idéologique contraire à celui des conservateurs et d'une problématisation constructiviste de la discrimination), nous constatons une continuité par rapport à l'action positive, accompagnée d'un positionnement idéologique qui présente certaines similitudes ou ambiguïtés par rapport à celui des conservateurs et d'une problématisation a-constructiviste de la discrimination. L'invalidité de la deuxième hypothèse se vérifie donc une seconde fois.

En ce qui concerne les approches proposées par David-McNeil, Gosselin et Chouat, Hydro-Québec et Bell Canada, elles se situent dans la continuité de l'action positive.

Toutefois, après analyse des données disponibles, on ne peut pas dire que ces approches se situent idéologiquement aux antipodes du mouvement conservateur, ni qu'elles s'inscrivent dans son sillage. Par contre, on remarque une fois de plus la place centrale réservée au concept de culture et à la question des mentalités dans la problématisation de la discrimination. Pour David-McNeil et Gosselin et Chouat, les rapports entre le groupe majoritaire et les groupes minoritaires sont avant tout des rapports de culture et la solution aux tensions et aux conflits passe par un glissement de l'assimilation vers le pluralisme culturel. Pour Hydro-Québec comme pour Bell Canada, l'intégration des groupes minoritaires passe par un changement de la culture organisationnelle et, notamment, par un changement des perceptions et des mentalités. Ainsi, comme dans le cas des consultants rencontrés ou contactés, on constate que les approches de gestion de la diversité dont nous avons connaissance au Québec ne s'appuient pas sur une conception constructiviste de la discrimination.

8.2. Conclusion

En conclusion, le clivage idéologique que nous avons envisagé entre la position de rupture et la position de continuité par rapport à l'action positive, ne résiste pas à l'analyse. Les approches de gestion de la diversité qui rompent avec l'action positive ne s'avèrent pas toutes d'inspiration conservatrice tandis que les approches qui s'inscrivent dans la continuité de l'action positive ne se situent pas toutes aux antipodes du mouvement conservateur. Ceci peut vouloir dire que le mouvement conservateur a une influence certaine qui n'épargne pas nombre des approches s'inscrivant dans la continuité de l'action positive. Mais cela veut surtout dire que la rupture par rapport à l'action positive ne doit pas être attribuée au seul conservatisme car il semble qu'on puisse adopter un tel positionnement sans être forcément conservateur. Ce constat fait écho à celui de Perkins⁸⁶ selon qui les opposants à l'action positive se répartissent suivant un éventail idéologique qui va des conservateurs sudistes aux libertaires. La réalité des rapports entre le positionnement des approches de gestion de la diversité (rupture ou continuité par rapport à l'action positive) et leurs orientations idéologiques est donc très complexe. De plus, il

⁸⁶ Perkins, William Eric, «An affirmative action reading list», *Multicultural Review*, march 1996, pp.22-29.

apparaît clairement qu'on ne peut se permettre d'effectuer quelque amalgame que ce soit entre ces approches et il importe clairement de souligner la diversité qui existe au sein des approches dites de gestion de la diversité.

Finalement, nous ne pouvons pas conclure que les approches de gestion de la diversité analysées ici s'inscrivent nécessairement dans la continuité idéologique du mouvement conservateur et qu'elles font partie d'un travail multiforme visant à battre en brèche l'action positive et à perpétuer la discrimination. Une telle conclusion serait abusive au vu des résultats produits par nos analyses. Par contre, il apparaît clairement que ces approches de gestion de la diversité ne problématisent pas la discrimination de façon constructiviste: nous constatons généralement une problématisation culturaliste de la discrimination, parfois mâtinée de naturalisme. Un esprit attaché à la perspective constructiviste pourrait peut-être interpréter ceci comme un recul théorique inquiétant mais, s'achemine-t-on pour autant réellement vers la fin de l'approche constructiviste de la discrimination en milieu de travail? A ce stade, on ne peut conclure catégoriquement à un recul complet des approches constructivistes de la discrimination et encore moins à leur disparition. En effet, il semble bien que la grande majorité des organisations qui mettent en oeuvre la gestion de la diversité le fassent en même temps qu'elles poursuivent des mesures d'action positive ou des PAE. Ceci signifie donc que, plutôt que d'assister à la disparition des approches constructivistes de la discrimination, nous serons confrontés à leur coexistence de plus en plus fréquente avec des approches a-constructivistes. Comment cette coexistence se traduit-elle dans les faits et comment la situation complexe qui en résulte va-t-elle évoluer? Comment la capacité des organisations à faire reculer la discrimination s'en trouve-t-elle affectée? Ce sont autant de questionnements sur lesquels débouche cette recherche et qu'il serait intéressant d'approfondir dans le cadre de futurs travaux.

BIBLIOGRAPHIE

- 1. Actes du colloque** «Les défis de la mondialisation: la diversité culturelle de vos ressources humaines, une solution?», organisé par L'Hirondelle en collaboration avec le CAMO-Personnes Immigrantes, mars 1997.
- 2. Agocs, Carol**, «Affirmative action, canadian style: a reconnaissance», *Canadian Public Policy/Analyses de politiques*, vol.12, n°1, 1986, p.148-162.
- 3. Agocs, Carol et Burr, Catherine**, «Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences», *International Journal of Manpower*, vol.17, issue 4/5 1996, p.1-12.
- 4. Aldefer, Clayton**, «Changing race relations embedded in organizations: report on a long-term project with the XYZ Corporation» dans Jackson, Susan E and Associates, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, The guilford press, New York, 1992, p.138-166.
- 5. Ansart, Pierre**, *les sociologies contemporaines*, Paris, Editions du Seuil, 1990.
- 6. Baron, Harold M.**, «Racial domination in advanced capitalism: a theory of nationalism and divisions in the labour market» dans Edwards, Richard C., Reich, Michael et Gordon, David M., *Labor market segmentation*, Lexington, Lexington books, 1973, p.173-216.
- 7. Barron, R.D et Norris, G.M** «Sexual divisions and the dual labour market» dans Barker, D.L. et Allen S., *Dependance and exploitation in work and marriage*, Londres/New York, Longman, 1976.
- 8. Block, Walter et Walker, Michael**, «Introduction» dans Block, Walter et Walker, Michael, *Discrimination, affirmative action and equal opportunity*, Vancouver, The Fraser Institute, 1982, p.5-36.

- 9. Blumrosen, Alfred W.**, «Strangers in paradise: Griggs v. Duke Power Co. and the concept of employment discrimination», dans Burstein, Paul (ed.), *Equal employment policy, labor market discrimination and public policy*, New York, Aldine de Gruyter, 1994, p.105-119.
- 10. Bourdieu, Pierre**, *Sur la télévision*, Paris, Liber-Raisons d'agir, 1996.
- 11. Bourdieu, Pierre et Wacquant, Loïc**, «Sur les ruses de la raison impérialiste», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°121/122, Mars 1998.
- 12. Calliste, Agnès**, «Sleeping car porters in Canada: an ethnically submerged split labour market», *Canadian Ethnic Studies/Etudes Ethniques au Canada*, vol.19, n°1, 1987, p.1-20.
- 13. Chicha-Pontbriand, Marie-Thérèse**, *Discrimination systémique et programmes d'accès à l'égalité en emploi*, Commission des Droits de la Personne du Québec, 1987.
- 14. Chicha-Pontbriand, Marie-Thérèse**, *Discrimination systémique, fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité*, Cowansville, Editions Yvon Blais, 1989.
- 15. Colbert III, Charles R., et Wofford, John G.**, «Sexual orientation in the workplace: the strategic challenge» dans Cox, Taylor Jr et Beale, Ruby L, *Developping competency to manage diversity*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 1997, p.122-137.
- 16. Cox, Taylor Jr**, «Problems with research by organizational scholars on issues of race and ethnicity», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, n°1, 1990,p.5-25.
- 17. Cox, Taylor Jr**, «Distinguishing managing diversity from affirmative action» dans Cox, Taylor Jr et Beale, Ruby L, *Developping competency to manage diversity*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 1997, p.15-22.

18. **Cox, Taylor Jr et Beale, Ruby L**, *Developping competency to manage diversity*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 1997.
19. **Cox, Taylor Jr. et Finley-Nickelson, Jocelyn**, «The process of acculturation in diverse organizations» dans Cox, Taylor Jr et Beale, Ruby L, *Developping competency to manage diversity*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 1997, p.203-212.
20. **Cuche, Denys**, *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, Paris, 1996.
21. **David, Hélène**, *Les femmes et le défi de l'égalité*, Sillery, Presses de l'Université du Québec/Institut de recherche appliquée sur le travail, 1986.
22. **David McNeil, Jeannine**, «La diversification des ressources humaines québécoises», *Gestion*, mai 1992, p.39-48.
23. **DuBois, W.E. Burghardt**, *The Philadelphia negro: a social study*, Series in political economy and public law, n°14, Publications of the University of Pennsylvania, Philadelphie, 1899.
24. **Fanon, Frantz**, *Les damnés de la terre*, Paris, Gallimard, 1991 (première édition 1961).
25. **Foeman, Anita et Pressley, Gary**, «Ethnic culture and corporate culture: using black styles in organizations», *Communications Quarterly*, vol.35, n°4, Fall 1987, p.293-307.
26. **Giraldo, Zaida I**, «Early efforts at achieving a diversified workforce: going beyond EEO/AA» dans Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J, *Valuing differences in the workplace*, American Society for Training and Development, Alexandria, 1991, p.59-67.

27. **Goldin, Claudia**, «Understanding the gender gap, an economic history of american women» dans Burstein, Paul (ed.), *Equal employment policy, labor market discrimination and public policy*, New York, Aldine de Gruyter, 1994, p.17-26.
28. **Gordon, David M., Edwards, Richard et Reich, Michael**, *Segmented work, divided workers: the historical transformation of labor in the United States*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.
29. **Gosselin, Alain et Chouat, Nadège**, «Valoriser et gérer la diversification de la main-d'oeuvre», *Gestion*, mai 1992, p.49-57.
30. **Gottfredson, Linda S**, «Dilemmas in developing diversity programs» dans Jackson, Susan E and Associates, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, The guilford press, New York, 1992, p.279-305.
31. **Green, Philip**, *The pursuit of inequality*, New York, Pantheon Books, 1981.
32. **Greenberg, Stanley B.**, *Race and State in capitalist development*, New Haven and London, Yale University Press, 1980.
33. **Haney, Craig et Hurtado, Aida**, «The jurisprudence of race and meritocracy: standardized testing and "race-neutral" racism in the workplace», *Law and Human Behavior*, vol.18, no.3, 1994, p.223-248.
34. **Henderson, George**, *Cultural diversity in the workplace, issues and strategies*, Quorum books, Westport, 1994.
35. **Ingle, Grant M.**, «Placing the valuing differences approach in a campus setting: complexity and challenge» dans Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J., *Valuing differences in the workplace*, American Society for Training and Development, Alexandria, 1991, p.130-144.

- 36. Jackson, Susan E and Associates**, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, The Guilford Press, New York, 1992.
- 37. Johnson, W.B. et Packer, A.E.**, *Workforce 2000: work and workers for the 21st century*, Indianapolis, Hudson Institute, 1987.
- 38. Kessler, Lorence L**, *Managing diversity in an equal opportunity workplace*, National Foundation for the Study of Employment Policy, Washington D.C., 1990.
- 39. Loden, Marilyn et Rosener, Judy B**, *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*, Business One Irwin, Homewood, 1991.
- 40. Loveridge, R. et Mok, A. L.**, *Theories of labour market segmentation: a critique*, The Hague/Boston/London, Martinus Nijhoff Social Sciences Division, 1979.
- 41. Lynch, Frederick R.**, *The diversity machine: the drive to change the «white male workplace»*, New York, The Free Press, 1997.
- 42. Lynch, Frederick R.**, «Invisible victims: white males and the crisis of affirmative action» ans Cox, Taylor Jr et Beale, Ruby L, *Developing competency to manage diversity*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 1997, p.100-109.
- 43. McAll, Christopher**, «Discrimination et action positive» dans Simon-Barouh, Ida et Simon, Pierre-Jean (dir.) *Les étrangers dans la ville, le regard des sciences sociales*, Paris, L'Harmattan, 1990, p.266-275.
- 44. McAll, Christopher**, «Au-delà de la culture: le Québec contemporain et l'immigration», document de travail n°25, Ottawa, Conseil économique du Canada, 1991.

- 45. McAll, Christopher, Piché, Victor et Fortier, Anne-Marie,** «Présentation: racisme, ethnicité, nation», *Sociologie et Sociétés*, XXIV (2), 1992, p.5-12.
- 46. Memmi, Albert,** *Le racisme: description, définitions, traitement*, Paris, Gallimard, 1994.
- 47. Mimeault, Isabelle,** *Le harcèlement racial en milieu de travail: définitions et recours*, mémoire de maîtrise en anthropologie, Université de Montréal, 1995.
- 48. Omi, Michael et Winant, Howard,** *Racial formation in the United States: from the 1960s to the 1980s*, New York, Routledge, 1986.
- 49. Perkins, William Eric,** «An affirmative action reading list», *Multicultural Review*, march 1996, pp.22-29.
- 50. Piore, Michael J.,** «Notes for a theory of labor market stratification» dans Edwards, Richard C., Reich, Michael et Gordon, David M., *Labor market segmentation*, Lexington, Lexington books, 1973, p.125-150.
- 51. Poole, Phebe-Jane,** *Diversity, a business advantage*, Ajax, Poole publishing company, 1997.
- 52. Ramcharan, Subhas,** *Racism: Nonwhites in Canada*, Toronto, Butterworths, 1982.
- 53. Roberts, Lance W.,** «Understanding affirmative action» dans Block, Walter et Walker, Michael, *Discrimination, affirmative action and equal opportunity*, Vancouver, The Fraser Institute, 1982, p.147-186.
- 54. Sabur, Shakura A.,** «Valuing differences as a business issue» dans Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J, *Valuing differences in the workplace*, Alexandria, American Society for Training and Development, 1991, p.38-46.

55. Savoie, Ernest J., «Working with diversity at Ford» dans Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J., *Valuing differences in the workplace*, American Society for Training and Development, Alexandria, 1991, p.145-154.

56. Sessa, Valerie, «Managing diversity at the Xerox Corporation: balanced workforce goals and caucus groups» dans Jackson, Susan E and Associates, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, The Guilford Press, New York, 1992, p.37-64.

57. Smedley, Audrey, *Race in North America, origins and evolution of a worldview*, Westview Press, Boulder, 1993.

58. Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J., *Valuing differences in the workplace*, American Society for Training and Development, Alexandria, 1991.

59. Tomaskovic-Devey, Donald, *Gender and racial inequality at work: the sources and consequences of job segregation*, Ithaca, ILR Press, 1993.

60. Totta, Johanne M. et Burke, Ronald J., «Integrating diversity and equality into the fabric of the organization», *Women in Management Review*, volume 10, number 7, 1995, pp.32-39.

61. *The Economist*, «The quota question», november 30th 1991, p.28.

The Economist, «New ways to tell right from wrong», march 30th 1985, p.43.

The Economist, «The battle of Piscataway», august 30th 1997, p.17.

The Economist, «Forgotten but not gone», october 5th 1996, p.29.

The Economist, «America's 30-year itch», march 4th 1995, p.16.

The Economist, «But some are more equal than others», april 15th 1995, p.21.

The Economist, «Role models», may 26th 1990, p.26.

The Economist, «Forgotten but not gone», october 5th 1996, p.29.

The Economist, «The hard fact», october 4th 1997, p.32.

The Economist, «Over the rainbow», november 22nd 1997, p.76.

The Economist, «But some are more equal than others», april 15th 1995, p.23.

The Economist, «The battle of Piscataway», august 30th 1997, p.17.

The Economist, «From action to outreach», January 5th 1985, p.16.

62. Thomas, Roosevelt R Jr, «From affirmative action to affirming diversity», *Harvard business review*, march-april 1990, p.107-117.

63. Thomas, Roosevelt R Jr, *Beyond race and gender*, Amacom, New York, 1991.

64. Thoron, Marie-Noëlle, «Portrait d'une entreprise qui a choisi de gérer et de mettre à profit la diversité culturelle de sa main-d'oeuvre», actes du colloque *Les défis de la mondialisation: la diversité culturelle de vos ressources humaines, une solution?* organisé par L'Hirondelle en collaboration avec le CAMO-Personnes Immigrantes, mars 1997.

65. Walker, Barbara A, «Valuing differences: the concept and a model» in Smith, Mary Ann et Johnson, Sandra J, *Valuing differences in the workplace*, American Society for Training and Development, Alexandria, 1991, p.7-17.

66. Walker, Barbara et Hanson, William, «Valuing differences at Digital Equipment Corporation» dans Jackson, Susan E and Associates, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, The Guilford Press, New York, 1992, p.119-137.

- 67. Williams, Dorothy W.**, *Les noirs à Montréal, essai de démographie urbaine*, Montréal, VLB Editeur, 1998.
- 68. Wilson, Trevor**, *Diversity at work, the business case for equity*, Etobicoke, John Wiley and sons, 1996.
- 69. Wolfe Morrison, Elizabeth et Mardenfeld Herlihy, Joyce**, «Becoming the best place to work: managing diversity at American Express Travel Related Services» dans Jackson, Susan E and Associates, *Diversity in the workplace, human resources initiatives*, The Guilford Press, New York, 1992, p.203-226.
- 70. Yakura, Elaine K.**, «EEO law and managing diversity» dans Kossek, Ellen Ernst et Lobel, Sharon A., *Managing diversity*, Blackwell HRM 1996, p.25-50.
- 71. Young, Iris Marion**, *Justice and the politics of difference*, Princeton, Princeton University Press, 1990.