

Le Dr Jeffrey Gandz, professeur

## La diversité : facteur d'avantage concurrentiel



(avec l'aide de  
**Michelle E. Orange**, assistante de recherche, Université de Toronto)

Mis à jour en automne 2001

## TABLE DE MATIÈRE

<b>Résumé .....</b>	<b>3</b>
<b>Le nouveau concept de diversité au travail .....</b>	<b>4</b>
<b>Les avantages de la diversité .....</b>	<b>5</b>
- Répondre aux besoins des consommateurs - .....	5
- Relations avec les fournisseurs - La diversité et les fournisseurs - .....	8
- Mettre l'accent sur les employés - .....	8
- Attirer les investisseurs - .....	9
- Mondialisation des marchés - La diversité et la mondialisation - .....	10
- La présence sociale des entreprises - .....	12
- Tenir compte des frais de justice – .....	13
- La diversité et la société - .....	14
<b>Les étapes de la réalisation de la diversité .....</b>	<b>16</b>
- Prêcher par l'exemple: aux cadres de donner le ton - .....	17
- <i>L'importance des mots</i> - .....	17
- <i>Prêcher par l'exemple</i> - .....	18
- Analyse comparative - .....	19
- Fixer des objectifs, évaluer les progrès réalisés et récompenser la réussite - .....	19
- Recrutement et avancement - .....	21
- <i>Sélection et avancement</i> - .....	23
- Gestion des ressources humaines - .....	24
- <i>Besoins, valeurs et modes de vie</i> - .....	25
- <i>Mesures d'adaptation destinées aux personnes handicapées</i> - .....	26
- <i>Faussetés concernant les mesures d'adaptation</i> - .....	27
- Formation et éducation - .....	28
- <i>L'objet de la formation</i> - .....	28
- <i>Types de formation</i> - .....	29
- <i>Formation : choses à faire et à ne pas faire</i> - .....	30
- Soutien - .....	33
- Apaiser les préoccupations - .....	34
- Appliquer la diversité - .....	35
- Allouer des ressources - .....	36
<b>Allez au fond des choses .....</b>	<b>39</b>
- Perspective critique - .....	40
- Les défis de la recherche - .....	40
<b>Études de cas liées à la gestion de la diversité .....</b>	<b>42</b>
- Le cas d'hôtels de Toronto - .....	42
- Reebok - .....	44
- Timberland - .....	44
- Exxon Chemicals - .....	45
<b>Trousse d'information .....</b>	<b>47</b>
- Livres et monographies d'intérêt particulier - .....	47
- Articles principaux - .....	49
<b>Notes .....</b>	<b>52</b>

## Résumé

À une époque où la concurrence est intense et où des contraintes s'exercent sur les dépenses publiques, l'argumentation en faveur de la diversité doit se concentrer sur les «résultats». Pour les organisations du secteur privé, il s'agit du profit et de la rentabilité; pour le secteur public, il s'agit de la prestation efficiente de services à tous les membres de la société.

Pour se montrer sensible aux besoins de tous les intéressés, être en mesure de planifier et d'élaborer des produits et des services attrayants pour un marché et des contribuables de plus en plus divers, soutenir la concurrence dans la nouvelle économie mondiale, la diversité au travail est un préalable. Pour embaucher les personnes les plus qualifiées, se procurer les compétences nécessaires et obtenir de hauts niveaux de rendement et de productivité de la main-d'oeuvre, la diversité est un préalable. Pour résoudre les problèmes de façon créative, obtenir de nouvelles approches et de nouveaux points de vue stratégiques, et en profiter, la diversité est un préalable. Pour être perçue comme une industrie consciente de ses responsabilités, pour attirer les investissements nécessaires et pour obtenir d'excellents résultats (nets), la diversité est un préalable.

La diversité au travail peut assurer d'extraordinaires avantages aux organisations. Pour produire tous les avantages dont elle est capable, du point de vue de l'efficacité organisationnelle, de la productivité et de la compétitivité, la diversité doit toutefois être gérée avec soin et bénéficier d'investissements adéquats sur le plan de l'énergie, des ressources et du temps des gestionnaires. La gestion efficace de la diversité suppose souvent des éléments clés comme l'engagement de la direction, l'établissement d'un ordre de priorités et d'objectifs réalistes, l'évaluation et l'élaboration de politiques et de pratiques répondant aux besoins particuliers de l'organisation en matière de diversité, y compris au chapitre de l'adaptation, et, enfin, la formation des gestionnaires et des employés.

Comme la recherche et l'expérience nous l'enseignent -- dans ce cas, il s'agit principalement de documents américains puisque, pour le moment, ils demeurent la source d'information disponible la plus exhaustive --, de plus en plus de données font ressortir le fait que mettre l'accent sur la diversité se révèle avantageux sur le plan des «résultats nets». Pour les sociétés, il peut s'agir de profits accrus, et pour les services gouvernementaux, d'une plus grande satisfaction des contribuables. Même si, pour obtenir des données plus décisives au chapitre de l'impact sur les résultats nets, on aurait besoin de recherches additionnelles, particulièrement à propos de l'expérience canadienne, attendre des données empiriques pourrait bien conférer aux organisations un désavantage concurrentiel. La rapide mondialisation des affaires et les caractéristiques démographiques de la population, qui se transforment à toute vitesse, indiquent que la quête de la diversité au travail devrait se trouver au coeur des préoccupations de chacun, dès maintenant!

## Le nouveau concept de diversité au travail

Tous les employés doivent avoir la possibilité de réaliser leur plein potentiel : de façon générale, on reconnaît aujourd'hui qu'il s'agit d'un droit fondamental de la personne. Au cours des quelques dernières années, il est de plus apparu clairement que la recherche de la diversité au travail est devenue, pour les organisations, un impératif concurrentiel. La menace des dispositions législatives «matraques» a cédé le pas à la prise de conscience suivante : ce n'est qu'en valorisant et en recherchant la diversité au travail de même qu'en la gérant comme il se doit que les organisations peuvent attirer, retenir et encourager les contributions des personnes dont elles ont besoin pour ravir les consommateurs, travailler efficacement avec les partenaires et les fournisseurs et, enfin, donner satisfaction aux actionnaires. La recherche de la diversité au travail constitue une réaction organisationnelle stratégique à la mondialisation des activités commerciales de même qu'au multiculturalisme de plus en plus affirmé des effectifs et des marchés.<sup>1</sup>

Le "nouveau" concept de la diversité va bien au-delà des dispositions législatives historiques que, dans le domaine de l'équité en matière d'emploi, les administrations fédérale et provinciales ont adoptées. Il suppose la reconnaissance des contributions que les particuliers peuvent faire à titre personnel, et non seulement à titre de membres de groupes désignés. Il suppose la gestion d'organisations totalement "englobantes" qui, non contentes de tolérer les différences, les célèbrent. Il suppose l'ouverture de professions non traditionnelles aux hommes et aux femmes de toutes les croyances, de toutes les couleurs, de toutes les religions, de toutes les races et de toutes les classes sociales. Il postule enfin que la diversité va au-delà du sexe, de la race ou des aptitudes physiques et intellectuelles et s'applique aux opinions, aux préférences sexuelles, aux us et coutumes sociaux ainsi qu'à d'autres aspects des critères qui caractérisent les vies aussi bien que les modes de vie.

Le nouveau concept de la diversité rejette l'idée de contingents, de cibles obligatoires, la formule de la représentation d'après la population de même qu'une bonne part du cadre législatif et réglementaire qui a accompagné l'action positive de même que les mesures prises au cours des deux dernières décennies dans le domaine de l'équité en matière d'emploi et de l'égalité d'accès à l'emploi. Sans diminuer l'importance du rôle joué par ces diverses mesures aux fins de l'établissement du nouveau paradigme, il rejette leur utilité dans le contexte actuel. À l'avenir, la diversité obéira aux impératifs de la démographie, de l'immigration et de la mondialisation, facteurs qui se substitueront à l'activisme social et aux interventions législatives du passé.

## Les avantages de la diversité

Au travail, l'avantage concurrentiel que procure la diversité repose sur l'hypothèse suivante : pour atteindre ou surpasser les attentes des principaux groupes d'intéressés, les actionnaires ou les contribuables, les consommateurs et les clients, les employés, les fournisseurs de même que les collectivités et les sociétés au sein desquelles elles exercent leurs activités, les organisations doivent miser sur une diversité bien administrée. Au stade de l'élaboration de politiques gouvernementales, on reconnaît de plus en plus clairement que la diversité au travail constitue, au chapitre de l'établissement de sociétés harmonieuses, stables et progressives, une variable critique.

### - Répondre aux besoins des consommateurs -

*Pour comprendre les besoins et les aspirations de consommateurs de plus en plus diversifiés, et y répondre, on doit miser sur une main-d'oeuvre également de plus en plus diversifiée. Pour traduire les besoins des consommateurs en produits et en services pouvant être mis en marché de façon efficace, efficiente et -- en ce qui concerne les organisations du secteur privé -- rentable, la diversité au travail est essentielle, à tous les niveaux. La diversité de plus en plus grande des contribuables oblige aujourd'hui les organisations du secteur public à identifier et à servir ces derniers de façon efficace.*

Au cours des dernières années, les organisations ont admis qu'elles assurent des services à des consommateurs situés dans de nombreux marchés différents. Selon une estimation, les minorités visibles du Canada possèdent un pouvoir d'achat combiné de 76 milliards de dollars<sup>2</sup>. D'ici l'an 2001, les minorités visibles devraient constituer 48 p. 100 du marché de la consommation à Toronto, 20 p. 100 à Montréal et 39 p. 100 à Vancouver<sup>3</sup>. Même si le siège social d'une organisation se trouve dans un marché homogène sur le plan culturel et ethnique, un très grand nombre de ses consommateurs vivent peut-être dans d'autres collectivités, dans le pays où elle est établie ou encore à l'étranger.

L'adaptation aux besoins des consommateurs se produit à trois niveaux : le niveau du service, au point de contact entre l'organisation et le consommateur ou le client; le niveau de la conception, où les décisions concernant les produits et les services sont prises; et, enfin, le niveau de la stratégie, où les décisions fondamentales concernant les marchés et les stratégies de pénétration sont prises.

À un niveau -- **le niveau du service** --, les organisations ont conclu qu'elles ont besoin, pour comprendre les besoins de leurs consommateurs et mieux y répondre, d'employés appartenant à divers groupes et antécédents présents au sein de leur clientèle. Au niveau le plus primaire, on aura peut-être besoin, dans les succursales bancaires situées dans des communautés chinoises ou indiennes, de préposés au service à la

clientèle parlant le mandarin ou le gujarati; de la même façon, on aura peut-être besoin de jeunes pour servir les consommateurs des magasins de musique et d'aînés pour agir comme guides ou hôtes à l'occasion de croisières dans les Antilles. À ce stade, tout paraît parfaitement sensé, et c'est dans ces secteurs que nous sommes témoins des progrès les plus marqués accomplis en vue de favoriser la diversité au travail.

- La Banque de Montréal, qui, grâce à son programme général d'égalité au travail, a remporté quelques distinctions, a augmenté son chiffre d'affaires en embauchant des employés qui parlent le chinois et sont donc mieux en mesure de communiquer avec les clients chinois et d'établir un rapport qui, dans les communautés chinoises où elle espère s'implanter, a rehaussé l'estime dont jouit la banque. Peggy Sum, vice-présidente au marché asiatique, affirme que la diversité est si profondément ancrée dans les établissements que, dans les succursales desservant la communauté chinoise, le rouge a été retenu comme couleur de l'entreprise, le bleu et le blanc étant associés à la mort et aux funérailles. Tous ces détails se sont conjugués pour assurer à la banque, au cours des cinq dernières années, une augmentation de 400 pour cent de l'activité commerciale dans la communauté chinoise <sup>4</sup>.
- Les initiatives prises par National Grocers en matière de diversité, qui ont également porté sur les relations avec les consommateurs, se sont traduites dans les résultats nets de l'entreprise. Dans un supermarché Loblaws de Toronto, la clientèle potentielle s'est transformée, la région ayant connu un afflux d'immigrants parlant le mandarin et le cantonais. Le magasin s'est mis en quête d'un pharmacien parlant ces deux langues, a doté le poste et a immédiatement vu ses revenus augmenter de façon marquée <sup>5</sup>.
- Le Mouvement des caisses Desjardins, réseau québécois d'établissements financiers communautaires, assure des services dans neuf langues, et des documents de mise en marché et de promotion choisis ont été produits dans ces langues. Voici ce qu'a déclaré Diane Deslauriers : "Si nous n'avions pas valorisé la diversité, nous aurions perdu des parts de marché. Si une entreprise n'est pas en mesure de comprendre la collectivité qu'elle dessert, les consommateurs, de toute évidence, iront ailleurs -- où ils sont compris" <sup>6</sup>

À un autre niveau -- **le niveau de la conception** --, les organisations dont la main-d'oeuvre diversifiée s'étend aux postes de direction, aux ingénieurs, aux services de mise en marché et à d'autres groupes opérationnels ont constaté que la diversité sexuelle, ethnoculturelle ou autre peut permettre de mieux concevoir et de livrer des produits attrayants pour des segments de consommateurs diversifiés.

- La conception peut être tout aussi importante que le nom du produit. Lorsque Chevrolet a lancé la Nova en Amérique latine, des gestionnaires hispanophones auraient peut-être souligné que, en espagnol, "no va" signifie "ne fonctionne pas"!

- Il peut s'agir de l'étiquetage. Pour introduire son produit en Afrique, une société fabriquant des aliments pour bébé a remplacé le bébé de couleur blanche qui figurait sur l'étiquette par un bébé de race noire sans savoir que, en Afrique, la norme veut que l'on présente sur l'étiquette ce qu'on retrouve dans l'emballage. Le produit ne s'est pas vendu!
- Le vice-président aux ressources humaines de Frito-Lay Inc., Dennis Zeleny, affirme que la diversité des antécédents assure la diversité des idées, élément essentiel à la création des meilleures stratégies de mise en marché : «Pour continuer à prospérer, les sociétés visées proposent des produits bien emballés pour la vente au détail, en particulier, s'intéressent à la diversité et l'appuient parce que, sur le plan commercial, il est sensé de le faire. Lorsque la moitié des consommateurs sont des femmes, comment, par exemple, peut-on ne pas associer des femmes à tous les aspects des activités <sup>7</sup>.

Au niveau le plus élevé -- **le niveau de la stratégie** --, il existe des organisations si bien à l'écoute de leur marché qu'elles prennent des décisions stratégiques fondamentales fondées sur une compréhension approfondie de la façon dont différents groupes de consommateurs perçoivent le monde et les organisations. Elles savent aussi ce que pensent ces personnes des entreprises qui ne comprennent pas leurs besoins et ne s'y montrent pas sympathiques.

- Les efforts déployés par les grandes banques canadiennes afin d'établir des opérations bancaires spécialisées destinées aux autochtones et aux Premières Nations tiennent compte, du moins en partie, de la reconnaissance de l'énorme potentiel commercial que les communautés acquerront à la suite du règlement imminent des revendications territoriales. Elles savent qu'elles doivent se positionner pour assurer des services efficaces à des communautés potentiellement opulentes <sup>8</sup>.
- La décision prise par le conseil d'administration de sociétés comme General Electric et Procter and Gamble d'ajouter des administrateurs non américains témoigne de la prise de conscience suivante : pour faire de véritables entreprises mondiales de multinationales établies aux États-Unis, il est essentiel d'assurer la diversité au niveau du conseil d'administration <sup>9</sup>.
- Reconnaissant la nécessité de mondialiser ses programmes, la Richard Ivey School of Business a, afin de contribuer à l'élaboration de ses nouvelles initiatives stratégiques, diversifié son conseil consultatif en y ajoutant des membres provenant des États-Unis et de l'Asie. L'établissement a compris que des programmes très populaires au Canada ne seraient tout simplement pas viables à Hong Kong, mais que, pour une école de commerce disposée à élaborer un programme d'administration des affaires répondant aux besoins du marché de la Chine du Sud et de Hong Kong, les possibilités étaient considérables. Et les retombées ont été immédiates.

- Coca-Cola attribue sa réussite à sa détermination de miser sur une main-d'oeuvre représentative de ses consommateurs. La diversité des employés se traduit par la diversité des talents et des réflexions stratégiques, réflexions qui peuvent conduire à des pratiques de mise en marché généralement astucieuses et ciblant avec succès des groupes culturels précis <sup>10</sup>.

## **- Relations avec les fournisseurs - La diversité et les fournisseurs -**

*De plus en plus, on considère l'établissement de relations de travail efficaces avec les fournisseurs comme des facteurs de réussite critiques pour les entreprises qui cherchent à optimiser l'efficacité et l'efficience de toutes les étapes de la séquence des valeurs.*

Même si les consommateurs constituent souvent la cible première de la concurrence liée à la diversité, l'organisation a tout aussi intérêt à entretenir d'excellentes relations avec ses fournisseurs. Qu'on achète des vêtements en Chine, du boeuf en Argentine ou des machines-outils en Allemagne, la capacité de traiter avec les fournisseurs dans leur propre langue, sur la foi d'un comportement approprié, ainsi que de mener des négociations fructueuses, peut devenir une dimension critique de l'avantage concurrentiel. Dans de nombreux cas, il s'agit de chercher à conclure des alliances, des partenariats et des contrats d'approvisionnement avec des «fournisseurs issus des minorités» pouvant, pour des sociétés non diversifiées, servir de point de départ à la diversification des activités.

*De nombreuses sociétés ont constaté que, pour pénétrer ces marchés, elles doivent compter sur la contribution des membres des groupes concernés, aux phases de la conception, de la production ou de la mise en marché, à l'interne, grâce à la diversification de la main-d'oeuvre, ou à l'externe, grâce à l'établissement de liens avec les fournisseurs (entreprises appartenant à des personnes issues de minorités ou exploitées par elles).*

## **- Mettre l'accent sur les employés -**

*Les organisations savent que les gestionnaires doivent tourner leur attention vers les employés et leurs compétences, qui constituent des ressources stratégiques, et vers l'importance qu'ils revêtent aux fins de la réalisation des objectifs commerciaux.*

David Williams, président de National Grocers Co. Ltd., et de Loblaws Supermarkets Ltd., déclare plutôt laconiquement ce qui suit : "Mes concurrents peuvent copier notre technologie, nos systèmes et notre équipement. Ce qu'ils ne peuvent pas reproduire, ce sont nos employés. <sup>11</sup> Pour la plupart des organisations, le défi consiste à constituer un effectif comprenant le bon nombre de personnes dotées des compétences et des aptitudes nécessaires, et déterminées à aider l'organisation à atteindre ses buts et ses objectifs. Dans un monde du travail caractérisé par la réduction des effectifs,

l'établissement des effectifs au niveau idéal, la restructuration et le sentiment de plus en plus envahissant de la précarité de l'emploi, le défi est de taille.

Au niveau intuitif, il est clair que la diversité, pour peu qu'elle soit bien gérée, peut constituer une source de satisfaction pour les employés, quels que soient leurs antécédents, leur race, leurs croyances, leur sexe, leur orientation sexuelle et leur niveau d'aptitudes physiques. Toutefois, il doit être tout aussi évident que la diversité, si elle est mal administrée, peut être une source de frustration, de colère, de crainte à l'égard de la sécurité personnelle et de préoccupations pour l'avenir.

L'étude de la Société des comptables en management, comme nombre d'autres, a établi un lien de cause à effet entre des programmes de diversité et l'absentéisme, les taux de roulement, l'engagement envers l'organisation et les niveaux de satisfaction générale.<sup>12</sup> Bien que tous ces rapports ne soient pas sans fondement, on doit également admettre que les sociétés qui excellent au chapitre de la gestion de la diversité s'en tirent également plutôt bien dans d'autres secteurs liés aux ressources humaines. Le fait d'imputer à la diversité des résultats qu'expliquent peut-être d'autres politiques et pratiques relatives aux ressources humaines constitue peut-être une forme d'exagération.

Malgré les taux de chômage élevés qu'on observe partout au monde, il existe souvent de graves pénuries de main-d'oeuvre dans des secteurs clés. Les organisations comprennent qu'elles doivent exploiter les talents et les capacités de tous les segments de la population active pour atteindre les niveaux de ressources humaines dont elles ont besoin<sup>13</sup>. Au Canada, l'immigration a, historiquement, joué un rôle central dans la composition de la main-d'oeuvre. En 1957, 80 p. 100 des immigrants au Canada provenaient du Royaume-Uni et de l'Europe continentale; les hommes blancs et non handicapés comptaient pour 80 p. 100 de la main-d'oeuvre<sup>14</sup>. Depuis 1967, les dispositions législatives relatives à l'immigration sont toutefois moins restrictives. Ainsi, 80 p. 100 des immigrants au Canada sont non blancs; d'ici l'an 2000, on s'attend à ce que les hommes blancs et non handicapés ne constituent plus que 20 p. 100 de la main-d'oeuvre<sup>15</sup>. Au cours des dix prochaines années, on s'attend à ce que la population chinoise au Canada augmente de 130 p. 100, contre 120 p. 100 pour la population sud-asiatique et 90 p. 100 pour la population noire. D'ici l'an 2000, 70 p. 100 de la main-d'oeuvre sera composée de femmes et de membres de minorités visibles<sup>16</sup>. Les organisations qui ont besoin d'employés compétents et engagés ne peuvent faire fi des contributions potentielles des gens, quels que soient leur sexe, leur âge, leur orientation sexuelle ou le groupe ethnoculturel auquel ils appartiennent<sup>17</sup>.

### **- Attirer les investisseurs -**

*Pour attirer des investisseurs, qu'il s'agisse d'une société, d'une municipalité, d'une province, d'un État ou d'un pays, une main-d'oeuvre diversifiée peut constituer un facteur critique.*

Pour parvenir à une croissance économique satisfaisante, la plupart des pays industrialisés ont besoin de niveaux substantiels d'investissements étrangers. Parmi les pays du G-7, le Canada est celui qui bénéficie du niveau d'investissements étrangers le plus élevé. Au cours des dernières années, il a particulièrement profité de l'investissement asiatique. Des problèmes se posent toutefois. Philip Barter, associé principal au bureau de Vancouver de Price Waterhouse, affirme que, dans quelques cas, des investisseurs japonais ou asiatiques ont renoncé à investir leur argent au Canada en raison d'une montée perçue du racisme<sup>18</sup>. On cite par exemple un projet de haute technologie d'une valeur de 1,3 milliard de dollars qui aurait créé 3 000 emplois en Colombie-Britannique : pointant du doigt des articles de journaux faisant état de cas de racisme, ils ont plutôt opté pour la Californie.

La Californie, région de prédilection des investisseurs étrangers, vient également, au chapitre des exportations, au premier rang des États américains. Le moment venu de vendre à des pays étrangers, les exportateurs font valoir les diversités de la Californie, qualité à la fois attrayante et lucrative. En 1991, le secteur des exportations a généré 1,2 millions d'emplois; la même année, 500 000 emplois ont été associés à l'investissement étranger direct<sup>19</sup>. Grâce à la diversité, le sud de la Floride jouit d'avantages analogues : 75 p. 100 des 97 sociétés internationales répertoriées en Floride ont établi leur siège social ou leurs unités de production dans le Sud<sup>20</sup>. En revanche, l'État de la Georgie connaît des problèmes apparentés à ceux de la Colombie-Britannique. Des sociétés nationales et internationales ont le sentiment que certaines collectivités de la Georgie sont hostiles au transfert de femmes et de membres des minorités visibles, ce qui dissuade certaines sociétés nationales et étrangères de s'y établir. Nancy Nolan, directrice du développement économique à la Chambre de commerce d'Atlanta, décrit comme suit la situation : "Les décideurs sont de plus en plus diversifiés, de sorte que, le moment de s'établir dans une collectivité, ils attachent une grande importance à la diversité du leadership. Ils se sentent plus à l'aise."<sup>21</sup>

## **- Mondialisation des marchés - La diversité et la mondialisation -**

*La diversité au travail -- des préposés au service à la clientèle au conseil d'administration -- constitue, pour les sociétés soucieuses de s'établir en tant qu'entreprises mondiales, une dimension essentielle.*

Les équipes de gestion et de direction qui ne sont pas suffisamment diversifiées ne peuvent comprendre les problèmes auxquels les organisations sont confrontées dans un monde multiculturel, ni y répondre. La diversité est essentielle au leadership organisationnel, à la réceptivité stratégique et à l'efficacité gestionnelle. De plus en plus, on considère l'établissement de relations de travail efficaces avec les fournisseurs comme des facteurs de réussite critiques pour les entreprises qui cherchent à optimiser l'efficacité et l'efficacité de toutes les étapes de la séquence des valeurs. Comme les affaires passent de plus en plus par des partenariats, des co-entreprises et des alliances stratégiques, la capacité de comprendre d'autres cultures devient, pour les

organisations, une exigence essentielle. Il est tout simplement inconcevable que des organisations soucieuses de devenir des intervenants mondiaux puissent parvenir à leurs fins sans avoir atteint au préalable, dans leur effectif, des niveaux élevés de diversité.

- Melinda Wolfe, directrice des programmes et de la stratégie touchant la diversité à Merrill Lynch affirme ce qui suit : "On ne peut exploiter une entreprise mondiale sur la seule foi de valeurs américaines. On doit se montrer sensible aux normes culturelles. Il est difficile de saisir les problèmes relatifs à la diversité mondiale : les enjeux sont complexes."<sup>22</sup>
- Le Conference Board du Canada a, plus tôt cette année, fait paraître une étude dans laquelle on conclut que la présence d'une main-d'oeuvre diversifiée sur le plan ethnique peut assurer à la société une rentabilité plus grande.<sup>23</sup> L'acquisition d'un avantage concurrentiel était au coeur du rapport, dans lequel on fait la prédiction suivante : si les entreprises canadiennes continuent de dépendre lourdement des marchés traditionnels, la croissance de nos exportations et notre niveau de vie seront "relayés à la voie de desserte du commerce international".<sup>24</sup> Pour pénétrer les marchés internationaux, la clé consiste, laisse-t-on entendre, à établir un réservoir «international» de travailleurs, capables de jeter des ponts et d'aider les sociétés canadiennes à se tailler une place dans ces marchés en émergence.

Comme les sociétés nationales et étrangères dépendent de plus en plus de marchés, de la détermination de fournisseurs, de fabricants et de consommateurs, parvenir à la diversité est devenu une nécessité.

- D'ici l'an 2000, Northern Telecom s'attend à ce que la moitié de ses revenus totaux proviennent de l'extérieur de l'Amérique du Nord.
- Ford, qui compte des établissements utilisés aux fins de la fabrication, de l'assemblage et de la vente dans 34 pays, distribue ses véhicules par l'entremise d'un réseau de plus de 10 500 concessionnaires répartis dans plus de 200 pays. Alex Trotman, président-directeur général de la Ford Motor Company, soutient qu'"il est très important que les responsables de la conception des produits comprennent les goûts des consommateurs du monde entier, qui sont différents. En Chine, on n'apprécie pas exactement les mêmes produits qu'en Inde. Notre rendement est mondial; notre effectif doit donc l'être aussi. Nous devons très bien comprendre les problèmes du monde".
- Helmut Eppich, fondateur et président d'Ebco Industries, déclare ce qui suit : "Le monde nous oblige à penser de façon plus générale, plus internationale, ce qui exige un point de vue international. On doit comprendre ce qui fait réagir les gens... Voilà pourquoi je pense que l'accent mis par Ebco sur le multiculturalisme revêt aujourd'hui une importance critique."<sup>25</sup>

Surmonter les obstacles linguistiques, saisir les diverses nuances culturelles, attirer les meilleurs employés dans le contexte de données démographiques en mutation et établir des relations de confiance avec les investisseurs étrangers: autant de facteurs qui militent en faveur de la création d'une main-d'oeuvre diversifiée dans les microcosmes culturels que constituent le Canada ou les États-Unis. Pour les sociétés soucieuses d'assurer une présence mondiale, il s'agit aussi de tactiques de survie. Dans une étude récente du Conference Board du Canada, on cite des propos de Sandra Wilking, conseillère spéciale de la Fondation Asie Pacifique du Canada, selon lesquels de nombreux représentants du monde des affaires canadiens ne tentent pas de bénéficier des avantages offerts par la région Asie-Pacifique en raison des préoccupations liées aux langues, aux cultures et aux pratiques commerciales différentes.<sup>26</sup> Étant donné le grand nombre de Canadiens et d'immigrants admis très qualifiés provenant des quatre coins de l'Asie, il s'agit d'une occasion ratée d'une ampleur catastrophique.

### - La présence sociale des entreprises -

*Pour une entreprise, le fait d'assurer une présence sociale efficace entraîne des avantages et des coûts tangibles et intangibles. À cette fin, la capacité d'une organisation d'établir une main-d'oeuvre diversifiée constitue un élément clé.*

Avoir la réputation d'exercer une «bonne» ou une «mauvaise» présence sociale : voilà un aspect que les entreprises peuvent valoriser en soi ou en raison de ce qui, croient-elles, dépend d'une telle réputation.

- L'ensemble des "programmes", des "politiques", des "comités", des "conseils" et des "organes consultatifs" préconisés par les cadres de Ford et de Chrysler témoignent de la ferme croyance de ces derniers dans les résultats que tous leurs efforts produiront. Dans l'industrie automobile, être perçu comme exerçant une bonne présence sociale semble l'emporter sur tous les autres avantages de la diversité, peut-être parce que, dans une industrie qui dépend de la foi inhérente du consommateur dans le produit, le fait d'acquérir un «statut mondial», comme l'affirme Michael Jessamy, cadre chez Chrysler, suppose que la société se montre digne d'une telle foi de toutes les façons possibles. Dans les années 1990, préserver une image d'engagement envers la sécurité et la satisfaction des automobilistes est tout simplement devenu synonyme de respect de la diversité grandissante de ces derniers; en cette période très délicate sur le plan politique, on ne saurait sous-estimer l'impact d'une réputation positive pouvant découler d'engagements en faveur de la diversité.
- La Chambre de commerce du Canada a publié, à l'intention des petites entreprises, un feuillet leur enjoignant de rendre leurs immeubles accessibles aux personnes handicapées. Le président, Timothy Reid, soutient que les sociétés qui s'établissent dans une collectivité tentent de dissiper les mythes, particulièrement dans les collectivités plus petites, auront tôt fait de toucher des dividendes. Dans la

collectivité, la rumeur circule : il s'agit d'un bon employeur, et qui assure une bonne présence sociale." <sup>27</sup>

## **- Tenir compte des frais de justice –**

*Compte tenu des dispositions législatives et des règlements des administrations, l'incapacité d'une entreprise de parvenir à la diversité et de tirer les avantages qui en découlent peut entraîner des frais de justice.*

Dans de nombreuses administrations, y compris la province de l'Ontario, les sanctions juridiques imposées pour NE PAS appliquer l'équité en matière d'emploi ont cédé le pas à des mesures d'encouragement et d'aide destinées aux organisations qui recherchent la diversité. Les organisations qui exercent leurs activités dans d'autres administrations canadiennes, aux États-Unis et, souvent, dans d'autres pays, sont toutefois confrontées à la possibilité très réelle de subir des pressions et des sanctions juridiques en cas de non-conformité. En Ontario, les employés qui s'estiment victimes de discrimination peuvent de plus déposer une plainte à la Commission provinciale des droits de la personne : les enquêtes ou les litiges qui en résultent peuvent se révéler très coûteux, en plus d'exiger un temps considérable.

Pour une organisation, les coûts associés à la présence d'un employé malheureux vont bien au-delà d'une productivité réduite, d'un taux de roulement élevé, ou de l'absentéisme : les pratiques discriminatoires se traduisent de plus en plus par des batailles judiciaires longues et très publicisées. Aux États-Unis, en 1990, l'Office of Federal Contract Compliance Programs a procédé à une vérification auprès de 6 022 organisations et recueilli 32,7 millions de dollars d'amende <sup>28</sup>. Voilà qui représente probablement une infime partie des coûts réels associés aux frais de justice, au temps que les employés doivent consacrer à lutter contre les accusations, aux relations publiques négatives, etc.

Régler une seule plainte touchant l'inéquité ou une pratique injuste, par exemple une plainte de harcèlement déposée devant les tribunaux ou la Commission des droits de la personne, peut coûter plus de 50 000 \$ à l'organisation.

Même si les sanctions ont peut-être cédé le pas à d'autres approches moins draconiennes visant à encourager la diversité, elles demeurent une importante préoccupation pour les dirigeants des secteurs privé et public. Certains soutiendraient sans doute qu'elles ont pour but de sensibiliser aux impératifs sociaux liés à la réalisation de la diversité. Comme cela se produit souvent, ces forces sociales ont été subjuguées par les impératifs du marché et d'un public plus exigeant.

## - La diversité et la société -

*Des sociétés tout entières reconnaissent qu'elles sont incapables de réaliser leurs objectifs sociaux et économiques sans rechercher la diversité au travail.*

De toute évidence, l'impulsion initiale qui a forcé les entreprises et les organisations du secteur public à rechercher la diversité au travail est venue de la réalisation d'objectifs sociaux. Aux États-Unis, les dispositions législatives initiales concernant l'action positive (accès égal à l'emploi) s'inscrivaient dans le cadre des initiatives touchant la «grande société» lancées sous les administrations Kennedy et Johnson, tandis que, au Canada et au Royaume-Uni, l'impulsion est surtout venue des pressions politiques exercées par le mouvement des femmes militant en faveur de l'égalité des sexes. Elle a par la suite été renforcée par des groupes représentant les personnes de couleur, les autochtones, les personnes handicapées et d'autres.

Pour constater qu'un manque de diversité nuit à une organisation et, au bout du compte, affectera l'économie tout entière, il suffit d'examiner la situation de pays qui, au chapitre des mesures législatives valorisant la diversité, accusent un retard certain, notamment la Chine, l'Afrique du Sud et le Koweït. En Chine et au Koweït, les femmes au travail sont victimes de préjugés. Limité par sa petite population, le Koweït, pour demeurer concurrentiel, est contraint de se tourner vers sa population féminine<sup>29</sup>. En Chine, les femmes gagnent 60 p. 100 du salaire des hommes, et ce n'est que tout récemment que les entreprises chinoises ont compris que, pour attirer de bons travailleurs, dont bon nombre sont des femmes -- ressources longtemps ignorées --, elles doivent offrir un salaire et des avantages sociaux égaux<sup>30</sup>.

En Afrique du Sud, on considère que des mesures d'action positive visant à augmenter la diversité au travail sont nécessaires au bien-être politique et économique du pays. De plus, les mesures peuvent servir à panser de vieilles blessures et, par conséquent, à rehausser le moral de la classe ouvrière, ce qui aura pour effet de stimuler la productivité et de renforcer la stabilité économique du pays<sup>31</sup>. Le racisme dont les Noirs sont victimes entraîne des coûts économiques, tout comme dans nombre d'autres pays dont le cas sera analysé plus loin : en fait, la présence d'une main-d'oeuvre inexploitée grève l'aide gouvernementale et ralentit la croissance de la communauté des affaires sud-africaine. En Afrique du Sud, des mesures d'action positive actuellement mises en place n'obéissent pas qu'à un impératif éthique: elles s'inscrivent dans une initiative visant la reprise économique. Idéalement, ces mesures stimuleront l'économie vacillante, apaiseront la tension que connaît le pays, ce qui aura aussi pour effet de stabiliser l'économie, et rendront l'Afrique du Sud plus attrayante aux yeux des investisseurs étrangers<sup>32</sup>.

Les dirigeants politiques et commerciaux de pays comme le Japon et la Malaisie commencent également à comprendre que la diversité revêt une importance capitale. Dans un article intitulé «The Malaysian Economy in 2020», on lit par exemple ce qui suit : "Pour permettre à la Malaisie de créer des industries concurrentielles et d'augmenter sa «résilience" économique générale, on doit assurer certaines conditions socio-

économiques sous-jacentes. Grâce à la stabilité politique et à la justice sociale, enchâssées dans un cadre institutionnel faisant consensus, on s'assurera que les dissensions imputables à des différends à caractère politique ou ethnique, ou encore fondés sur les classes sociales, ne dégénèrent pas en conflits ouverts nuisant aux activités économiques.» Née de la volonté de la Malaisie de demeurer concurrentielle, l'initiative est très nettement en avance sur la norme nord-américaine, du moins en ce qui concerne les programmes d'équité nouvellement mis en place. Dans la notion de diversité, le pays inclut déjà les «différends à caractère politique ou ethnique, ou encore fondés sur les classes sociales». Bien que le programme ait pour but d'éviter les «conflits ouverts», comme ceux qui ont déchiré l'Afrique du Sud, la Malaisie comprend manifestement que la diversité est englobante et qu'elle concerne tous et chacun, au travail et ailleurs.

Même des puissances économiques inégales comme les États-Unis, le Canada et la Malaisie poursuivent un but commun. La diversité du marché attribuable à la mondialisation des entreprises, l'impact de l'immigration sur la main-d'oeuvre et la mutation des valeurs ont fait du nouveau concept de la diversité une question de premier plan : les activistes sociaux qui ont proposé et élaboré des mesures d'action positive de même que des mesures visant l'équité en matière d'emploi et l'accès égal à l'emploi n'auraient pu espérer mieux.

## Les étapes de la réalisation de la diversité

Réaliser la diversité comporte deux aspects. Le premier a trait au chemin à parcourir pour y parvenir, c'est-à-dire passer d'une main-d'oeuvre non diversifiée à une main-d'oeuvre diversifiée. Le deuxième concerne la gestion de la diversité, c'est-à-dire veiller à ce que tous les avantages soient récoltés, tout en réduisant les coûts au minimum.

Pour une organisation, parvenir à la diversité ne signifie rien si cette dernière n'est pas gérée de façon efficace. Pour des personnes d'antécédents culturels, de religion, de moralité, de modes cognitifs, voire de sexes différents, il n'est pas naturel de communiquer efficacement, d'apprécier ce qui façonne le point de vue de l'autre, de débattre avec l'autre sans l'offenser ou de s'entendre. On entend parfois les gestionnaires dire : «la diversité serait facile à obtenir si tous et chacun réagissaient et se comportaient de la même façon» ou «Je dois être totalement constant dans ce que je fais. On doit donc s'attendre à ce que je traite les autres de la même façon». Ils traduisent alors le véritable défi lié à la gestion de la diversité. Dans le contexte de la gestion de la diversité, l'égalité signifie qu'on doit traiter les besoins de chacun avec une attention et un respect égaux<sup>33</sup>.

Les recherches consacrées au "travail d'équipe" au fil des ans révèlent que les équipes diversifiées sont en mesure d'élaborer des "solutions" de meilleure qualité à des problèmes dans un cadre "non structuré", en ce sens qu'il n'y a pas une seule solution prédéterminée au problème. Dans de telles circonstances, la diversité des contributions et des points de vue -- souvent assimilables aux pièces d'un "casse-tête" -- associée aux membres diversifiés d'une équipe peut se révéler extrêmement précieuse. Optimiser ce potentiel équivaut à reconnaître ses différences, compte tenu de toute caractéristique contribuant à façonner les attitudes, les comportements et le point de vue d'une personne, par exemple l'âge, les antécédents ethnoculturels, la situation socio-économique, l'orientation sexuelle, la religion, l'éducation, l'état civil, et ainsi de suite.<sup>34</sup> Par la suite, il faut prendre les mesures administratives nécessaires pour faire en sorte que les problèmes que peuvent causer ces différences n'éclipsent pas les avantages qu'elles procurent. De concert avec les employés, les gestionnaires doivent s'employer à éliminer les obstacles qui empêchent les personnes d'optimiser leur rendement, tout en veillant à ce que le rendement de l'organisation soit optimisé.

L'analyse des nombreuses études consacrées à des organisations qui sont parvenues à la diversité et qui en ont tiré des avantages montre que de nombreuses tâches doivent être effectuées comme il se doit -- il n'y a pas de «formule magique» unique gage de réussite. Chaque société peut élaborer une démarche tenant compte de ses besoins et de ses réalités. L'expérience nous enseigne toutefois qu'il existe certains thèmes récurrents.

## **- Prêcher par l'exemple: aux cadres de donner le ton -**

*Pour bien montrer qu'ils mettent en pratique ce qu'ils prêchent, les cadres doivent "donner l'exemple" en se prononçant sans équivoque en faveur de la valeur de la diversité et en agissant en conséquence.*

Dans la documentation relative au leadership, on commence à faire ressortir de plus en plus l'exigence critique que représente, pour les dirigeants organisationnels, «le fait de réunir des personnes d'intérêts et d'antécédents divers dans un cadre leur assurant des possibilités justes et équitables de contribuer au meilleur de leur connaissance, d'atteindre leurs objectifs personnels et de réaliser leur plein potentiel.<sup>35</sup> Pour ce faire, on doit se montrer sensible aux différences qui, au sein de l'effectif, ont trait notamment à l'ethnie, à la culture, au sexe, à l'orientation sexuelle et à la religion, et s'engager à élaborer des valeurs, des systèmes, des politiques, des pratiques, des procédures et des processus organisationnels, rendant compte de cette sensibilité et supprimant les obstacles qui s'opposent à la réalisation de la diversité. À cet égard, la motivation doit découler de la volonté du dirigeant de forger des liens entre l'organisation et la collectivité dans laquelle elle exerce ses activités, soit parce qu'il est sensé de le faire sur le plan commercial, soit parce que le dirigeant possède des valeurs qui induisent de tels comportements.

On définit le «leader de demain» comme un leader englobant qui croit aux gens, même lorsqu'ils ne correspondent pas à des catégories conventionnelles bien délimitées. De telles personnes non seulement tolèrent les autres, mais encore recherchent des leaders parmi les groupes non traditionnels et remettent en question les stéréotypes qui tendent à limiter les candidats aux postes de direction aux membres des groupes traditionnellement privilégiés<sup>36</sup>.

## **- L'importance des mots -**

Une exigence critique pour parvenir à la diversité est la prise de position sans équivoque des dirigeants organisationnels à l'égard de l'importance de l'initiative. La prise de position doit être claire au point de pouvoir servir de microscope à l'aide duquel on peut examiner et éprouver les actions de l'organisation et des personnes. Examinons la déclaration de Louis Gerstner, d'IBM<sup>37</sup>:

Les employés d'IBM composent une main-d'oeuvre talentueuse et diversifiée. Réaliser le plein potentiel de cette diversité représente une priorité de l'entreprise, essentielle à notre réussite concurrentielle. Un élément clé de nos programmes de diversification de la main-d'oeuvre a trait à l'engagement pris depuis longtemps par IBM en faveur de l'égalité des chances, engagement qui repose sur des considérations commerciales sensées ainsi que sur un respect fondamental de la personne.

Les activités commerciales (par exemple l'embauche, la formation, la rémunération, l'avancement, les mutations, les congédiements et les activités sociales et récréatives parrainées par IBM) sont menées sans discrimination fondée sur la race, la couleur, la religion, le sexe, l'orientation sexuelle, l'origine nationale, le handicap, l'âge ou le statut d'ancien combattant de la Guerre du Vietnam ou d'invalides. Ces activités commerciales et l'administration des régimes d'avantages sociaux d'IBM se conforment à toutes les dispositions législatives imposées par le gouvernement fédéral, les gouvernements des États et les administrations locales, y compris celles qui ont trait à l'égalité des chances. IBM prend également des mesures d'adaptation raisonnables pour les handicaps et les croyances religieuses.

Pour assurer l'égalité des chances des candidats et des employés et appliquer les principes de l'action positive, IBM exécute des programmes au nom des femmes, des minorités visibles, des personnes handicapées, des anciens combattants de la Guerre du Vietnam et des anciens combattants invalides. Il s'agit notamment de programmes d'extension et de programmes de ressources humaines assurant l'équité dans la rémunération et les possibilités de croissance et de perfectionnement.

En outre, le milieu de travail offert par IBM doit être dénué de toute forme de harcèlement fondé sur le sexe ou l'orientation sexuelle, la race ou l'origine ethnique, la religion, l'âge, le handicap ou le statut d'ancien combattant. En ce qui concerne le respect et la valorisation de la diversité parmi nos employés et toutes les personnes avec qui nous faisons des affaires, les gestionnaires, pour répondre aux attentes, doivent veiller à l'établissement d'un milieu de travail dénué de toute forme de discrimination et de harcèlement.

L'administration efficace de notre politique de diversification de la main-d'oeuvre représente un objectif stratégique important. On s'attend à ce que tous les gestionnaires d'IBM obéissent à la politique et respectent l'engagement de la société envers la diversité au travail.

Peut-on être plus clair?

### **- Prêcher par l'exemple -**

Inutile de le dire, le leadership va bien au-delà des mots. En prenant personnellement en mains le programme destiné aux femmes gestionnaires de la London Life, Earl Orser a clairement affirmé l'importance qu'il y attachait. Par la suite, il a créé un programme fixant aux diverses divisions des objectifs concernant le recrutement et l'avancement des femmes. En confiant à deux vice-présidentes administratives d'importantes composantes des services bancaires aux particuliers et aux entreprises, Holger Kluge, de la CIBC, a clairement montré jusqu'où allait sa valorisation de la diversité. Lorsque Courtney Pratt, de la société Noranda, a confié à une femme atteinte d'une déficience visuelle la responsabilité de la coordination des conférences et des

manifestations, tous ont compris que la haute direction de l'organisation était véritablement déterminée à parvenir à la diversité au travail.

### **- Analyse comparative -**

*Apprendre auprès d'autrui ce qui contribue à la réussite et permet d'éviter les écueils associés à la gestion de la diversité.*

On ne saurait trop insister sur l'importance des analyses comparatives, particulièrement pour les organisations qui s'appêtent à entreprendre un processus actif de gestion de la diversité. Pour éviter nombre d'écueils associés à la gestion de la diversité, le fait de s'initier, auprès de la crème de la crème, aux meilleures pratiques, à ce qui donne de bons résultats et à ce dont on devrait se garder revêt une importance critique.

On doit s'intéresser à un point de vue souvent erroné touchant les «analyses comparatives». Ne s'intéresser qu'à ses concurrents directs traduit une approche à courte vue du processus. Après tout, l'objectif consiste à faire mieux que les concurrents. On devrait plutôt mettre l'accent sur les meilleurs, où qu'ils se trouvent. En le faisant et en réfléchissant aux moyens d'intégrer ces éléments à sa propre organisation, on peut fixer de nouveaux jalons industriels que d'autres mettront un certain temps à atteindre, ce qui confère un avantage temporel provisoire, mais utile.

*En règle générale, il est plus facile de se comparer à des entreprises «non concurrentielles» que de tenter d'accéder aux concurrents directs. On peut procéder directement (il suffit de demander!) ou indirectement, par l'entremise d'intermédiaires, par exemple des experts-conseils ou le Conference Board.*

### **- Fixer des objectifs, évaluer les progrès réalisés et récompenser la réussite -**

*Élaborer, en ce qui touche la diversité, des objectifs réalistes tenant compte de l'ordre de priorité de l'organisation, évaluer les progrès réalisés au fil du temps à ce chapitre et récompenser ceux qui ont atteint les objectifs.*

En ce qui concerne la gestion de la diversité, aucun domaine unique n'est plus délicat que celui qui concerne l'établissement de buts quantitatifs. Même si les contingents, les objectifs, les buts ou d'autres mesures numériques de la diversité ont été rejetés par de nombreux gouvernements, ils présentent une certaine valeur à condition d'avoir été établis par les organisations elles-mêmes, conformément à leurs stratégies et à leurs objectifs organisationnels. De plus, il existe, en matière de gestion, un principe cardinal suivant lequel les personnes font ce qui est mesuré, récompensé et visé par des objectifs; plus la gestion de la diversité paraît s'inscrire dans le cadre d'une pratique commerciale intégrée, plutôt qu'imposée de l'extérieur, plus grandes seront les chances de réussite.

- Aux États-Unis, la Prudential Life Insurance Company mesure le rendement de la direction en fonction de jalons visant la diversité et prend les décisions concernant la rémunération sur la foi de ce rendement : elle estime que, en rémunérant les personnes pour atteindre un but, on a de meilleures chances de faire une priorité de la réalisation du but en question <sup>38</sup>.
- Dans le cadre du programme des femmes gestionnaires, la London Life oblige chaque gestionnaire de division à établir des buts raisonnables aux fins de l'amélioration de la diversité des sexes ainsi qu'à mettre au point des stratégies pouvant permettre de les réaliser. Ils doivent rendre compte à la haute direction de leur réussite à ce sujet, de même que de la réalisation d'autres buts commerciaux <sup>39</sup>.
- Convaincue que "ce qui est mesuré est réalisé", la société Sara Lee a quantifié la diversité comme s'il s'agissait d'une initiative commerciale. En les obligeant à rendre des comptes annuels au conseil d'administration à l'égard des progrès accomplis, on préserve la motivation des gestionnaires et on permet aux employés de donner leur opinion quant à la façon dont la diversité les touche <sup>40</sup>.

Dans son rapport sur la mesure, l'évaluation et l'appréciation de la diversité, Shelia D. Gray recommande aux organisations qui désirent tenter de mesurer la diversité de mettre l'accent sur la perception et la réalité <sup>41</sup>. Par "perception", on entend notamment le point de vue des personnes sur leur réalité, et, par "réalité", les faits qui se produisent et peuvent être documentés. Mesurer la perception est une entreprise de grande envergure : en effet, on doit se pencher sur la façon dont les consommateurs voient le produit, la société, les services, et le système. Il importe de révéler ces perceptions dans la mesure où elles peuvent faire obstacle à la façon de procéder préconisée par la société : "la diversité, si les particuliers sont fermement convaincus qu'elle est liée et se trouve à la base d'un problème, devient pour eux une réalité autonome."

De nombreuses sociétés européennes produisent un rapport annuel «social» comprenant des données sur l'emploi et la valeur ajoutée par les employés, rapport qui sert de supplément au rapport financier <sup>42</sup>. Un tel rapport, qui peut devenir une source de fierté pour les employés, fournit également des informations utiles aux actionnaires.

Mesurer la "réalité" exige peut-être moins d'interprétation que le fait de mesurer la "perception", mais cette activité peut se révéler tout aussi complexe : en effet, les processus d'emploi, la situation géographique des bureaux et les stratégies de mise en marché font partie de la réalité. Une société doit tenir compte des données relatives au recrutement, des taux de rétention, des avancements ainsi que de l'impact des trois sur les affaires. Les modifications ont-elles touchées un groupe plus durement qu'un autre? Assurer le suivi des critères utilisés aux fins de l'octroi de récompenses liées aux efforts déployés en matière de diversité peut également aider une société à évaluer son rendement comparatif. Des examens objectifs des pratiques actuelles, réalisés en fonction d'un jalon, permettront de déterminer l'écart entre la situation actuelle et les meilleures pratiques en place <sup>43</sup>.

Même si les organisations qui ont le mieux réussi à l'égard de la diversité soutiennent que le fait de mesurer les résultats et de responsabiliser les gestionnaires est essentiel à l'établissement de la diversité en tant que valeur commerciale et organisationnelle,<sup>44</sup> il existe de nombreux écueils potentiels inhérents à une telle transition, et les sociétés doivent contrôler tous les aspects de leurs activités pouvant être touchés par la diversité, afin non seulement de mesurer l'augmentation des profits, mais aussi de s'assurer que les efforts qu'elles déploient vont dans la bonne direction.

- La recherche menée par McEnrue sur des entreprises de Los Angeles a fait ressortir une pléthore d'erreurs administratives qui, pour l'essentiel, avaient trait à un engagement insuffisant de la part de la direction et au fait de considérer la diversité comme un programme à court terme. Dans les efforts déployés pour gérer la diversité, la plupart des sociétés ont négligé de prévoir des incitations ou des récompenses, si bien que les employés sont peu incités à se comporter autrement que par le passé. Toutefois, les systèmes de récompense doivent être soigneusement conçus, faute de quoi ils risquent de produire un effet contraire : une société qui aurait lié les primes des gestionnaires au recrutement de membres des minorités visibles, mais non aux taux de rétention, a éprouvé énormément de difficultés à conserver ses employés de couleur noire suffisamment longtemps pour leur permettre d'accéder à des postes au niveau des districts. De toute évidence, l'absence d'un effort exhaustif, où les primes sont associées à une stratégie de gestion englobante, a produit un effet de « porte tournante », qui grevait les ressources<sup>45</sup>.

## - Recrutement et avancement -

*Augmenter le bassin de candidats afin de recruter et de faire avancer les personnes les mieux adaptées et les plus qualifiées.*

Si toutes les sociétés acceptaient l'hypothèse selon laquelle une main-d'oeuvre diversifiée constitue un avantage concurrentiel, on serait témoin, dans certains segments de la main-d'oeuvre, d'une grave pénurie d'employés qualifiés. En fait, il s'agit d'un problème que connaissent certaines administrations où des contingents ou des objectifs numériques sont imposés. La concurrence que les entreprises se livrent pour recruter de rares ressources exige des efforts de même que la prise de mesures d'adaptation conçues pour attirer et retenir les personnes recrutées.

- Afin de bénéficier du meilleur effectif au sein d'une main-d'oeuvre en évolution rapide, la Prudential Life Insurance des États-Unis a fait une nécessité du recrutement. Dans les campus des collèges et par l'intermédiaire de la National Association of Professional Sales Women, elle s'efforce de recruter des femmes et des membres des minorités visibles<sup>46</sup>.

- La Chase Manhattan a fait une priorité de l'établissement de solides relations avec les collègues qui, historiquement, accueillent de nombreux étudiants de couleur noire, et elle y procède à un recrutement actif. Elle a également lancé un programme nommé "Start Smart" qui assure à des élèves aux antécédents divers d'écoles secondaires de New York une bourse d'études complète de quatre ans de même qu'un emploi à temps partiel dans ses bureaux <sup>47</sup>.
- La Metropolitan Life recrute également d'une façon dynamique en parrainant un programme de stage d'été à l'intention des étudiants issus de minorités et en mettant un programme de gestionnaires débutants à la disposition de nouveaux diplômés <sup>48</sup>. Elle estime que ce sont les sociétés qui se définissent comme valorisant la diversité en s'adressant, au niveau collégial, à des groupes diversifiés qui ont les meilleures chances d'attirer des employés solides et, du même coup, de bénéficier des avantages du bouche à oreille présentant la société comme un employeur et comme une compagnie d'assurance modèles.
- PepsiCo se distingue de la plupart des organisations qui recrutent activement des employés diversifiés en ce sens qu'elle sollicite des personnes qui travaillent déjà dans des sociétés rivales plutôt que des étudiants dans les campus ou dans les agences de placement membres de minorités visibles. En deux ans, la KFC, qui, aux États-Unis, ne comptait aucune femme ni aucun membre des minorités visibles parmi ses cadres supérieurs, en possède aujourd'hui sept, si bien que la société se tire mieux d'affaires que la plupart des sociétés américaines qui recrutent activement des membres de groupes minoritaires dans les salons de l'emploi ou auprès d'experts-conseils et d'agences de placement. Recruter des membres de groupes minoritaires solidement établis dans le secteur des produits de consommation contribue à éviter des réactions négatives de la part des travailleurs blancs qui recherchent leur propre avancement. La stratégie semble être la plus efficace, et la détermination avec laquelle KFC cherche à atteindre ses buts en matière de diversité est alimentée par sa volonté d'occuper le premier rang auprès d'un marché diversifié <sup>49</sup>.

En général, les sociétés qui souhaitent recruter activement une main-d'oeuvre plus diversifiée peuvent prendre un certain nombre de mesures. Elles peuvent :

- placer des annonces dans les médias à caractère ethnoculturel;
- établir des relations avec des organisations ethnoculturelles communautaires;
- placer des annonces et recruter dans des collèges, des universités et des écoles où de nombreux représentants des groupes minoritaires sont inscrits;
- s'assurer que les illustrations, les photographies et même le langage utilisé dans les documents de recrutement tiennent compte de la diversité;

- recourir à des agences, des bases de données et des services spécialisés dans le recrutement;
- offrir un stage et d'autres initiations au travail à des membres des communautés auprès desquelles elles souhaitent recruter;
- initier des personnes aux compétences nécessaires pour diriger la réalisation d'interviews à caractère culturel afin qu'elles n'éliminent pas d'éventuelles recrues sur la foi de méthodes de sélection biaisées;
- revoir leurs propres procédures de recrutement et de sélection pour cerner de tels préjugés;
- veiller à ce que les documents de recrutement soient offerts dans diverses langues et rédigés de manière à plaire à des groupes minoritaires;
- mobiliser les employés qui ont des antécédents différents dans le cadre d'un programme visant à stimuler le recrutement et la sélection;
- élaborer des mesures d'adaptation précises, par exemple des programmes de garde d'enfants ou d'alphabétisation susceptibles d'attirer des employés ayant des besoins particuliers <sup>50</sup>

Dans certains cas, des organisations extrêmement efficaces dans le recrutement d'une main-d'oeuvre diversifiée obtiennent de moins bons résultats au chapitre de la rétention. Le problème tient peut-être du fait qu'elles ne les font pas avancer assez rapidement : si, après tout, les entreprises se livrent une concurrence pour les candidats de talent, particulièrement les candidats les plus doués pouvant contribuer à la diversité, d'autres organisations chercheront à recruter les personnes qui se sentent sous-évaluées.

Pour réduire au minimum les risques à cet égard, les organisations doivent suivre avec soin les progrès réalisés par les personnes les plus prometteuses : un bon encadrement, des discussions régulières à propos de la carrière et de l'avancement, un contrôle attentif du contexte tel que le perçoivent les membres des groupes minoritaires sont autant de mesures essentielles que doivent prendre les directions soucieuses de se doter d'une main-d'oeuvre diversifiée.

### - Sélection et avancement -

Au sein des organisations, il n'est pas rare que les femmes soient grossièrement sous-représentées au sein des postes de supervision et de gestion, même si elles composent la vaste majorité des employés. Les raisons sont nombreuses : il arrive, notamment, qu'elles n'aient pas un niveau de scolarité officiel suffisant, qu'elles n'aient

pas manifesté l'ambition de gravir les échelons et qu'elles ne soient pas disposées à travailler pendant de longues heures, selon un calendrier indéterminé ni à accepter un poste les obligeant à déménager. Dans certains cas, il s'agit de faits auxquels on ne peut rien -- le directeur des ventes pour la Colombie-Britannique doit accepter de s'établir en Colombie-Britannique. Dans nombre de cas, toutefois, on a affaire à des stéréotypes traditionnels véhiculés par un groupe par rapport à un autre. «Elle n'acceptera pas de déménager parce que son mari occupe un bon emploi ici» ou «comme il est membre du conseil de son église, il ne voudra jamais partir» : voilà deux hypothèses de base qui, bien qu'elles puissent être fidèles aux stéréotypes entourant certains groupes, ne se vérifient tout simplement pas dans la pratique.

De la même façon, il arrive que les "qualifications" ne soient pas du tout aussi importantes pour l'exécution d'une tâche que les cadres supérieurs le pensent ou que les "descriptions de postes" officielles le laissent entendre. En fait, de nombreux diplômes sont utilisés comme variable de substitution pour mesurer les connaissances et les compétences requises; comme de nombreuses variables de ce genre, il est possible qu'elles ne soient pas fiables et qu'elles ne rendent pas adéquatement compte des qualités nécessaires. Lorsque l'absence de références freine l'accession à la diversité, il appartient à l'organisation de se pencher sur la nécessité des références en question et de déterminer si une personne, à défaut du "papier", possède les compétences recherchées.

L'expression la plus éloquente du problème a trait à l'exclusion des immigrants qui possèdent des diplômes ou des certificats professionnels non reconnus au Canada. En Ontario, on a récemment pris des initiatives visant à examiner la situation ainsi qu'à reconnaître sans délai de telles qualifications ou encore à accélérer, au besoin, la mise à niveau des connaissances.

Lorsque les états de service sont important ou qu'un manque apparent d'ambition empêche les employés de tout mettre en oeuvre pour avancer, les sociétés doivent décider si elles sont disposées à agir pour mettre leurs ressources humaines en valeur. Les activités de formation et de perfectionnement, la prise en charge du rattrapage scolaire, les programmes internes d'affirmation de soi et d'autres activités encore peuvent contribuer à corriger ces lacunes et à créer un bassin de candidats qui, un jour, pourront devenir superviseurs, gestionnaires et dirigeants.

## **- Gestion des ressources humaines -**

*Répondre aux besoins d'une main-d'oeuvre diversifiée et donner aux employés la possibilité d'optimiser leur potentiel et leur productivité grâce à la prise de mesures d'adaptation au travail.*

Une société soucieuse de parvenir à la diversité est contrainte d'examiner de nombreux autres aspects de la façon dont elle gère ses employés par le truchement des politiques, des pratiques et des processus relatifs aux ressources humaines. Une

société qui embauche des personnes appartenant à des religions différentes doit revoir ses politiques relatives aux vacances et aux congés. Une société qui embauche des femmes doit s'intéresser au problème de l'horaire de travail souple qu'exigent les soins familiaux. Ce faisant, elle réalisera probablement que les horaires de travail souples sont aussi avantageux pour les hommes que pour les femmes de même que pour l'organisation dans son ensemble. Une organisation qui compte de nombreux employés ne parlant pas très bien français doit tenir compte de ce fait au moment d'élaborer des politiques touchant la sécurité. Dans ce cas, il arrive souvent qu'on constate que les politiques relatives à la sécurité ne sont même pas compréhensibles en français et qu'elles soient réécrites en "langage clair" ou, plutôt, en "langages clairs".

Historiquement, nombre d'employeurs se sont montrés réticents à l'idée d'apporter des modifications à leur organisation pour faire une place aux personnes qui ont des besoins, des valeurs, des aptitudes ou des modes de vie différents. Les entreprises ont souvent eu pour attitude d'obliger les employés à se plier à leur façon de faire. Pour parvenir à la diversité et bénéficier des avantages qu'elle offre, il faut toutefois prendre certaines mesures d'adaptation.

### **- Besoins, valeurs et modes de vie -**

Valoriser la diversité exige que l'on fasse une place aux besoins, aux valeurs, aux croyances et aux modes de vie caractérisant une main-d'oeuvre plus diversifiée. Ainsi, de nombreuses mesures d'adaptation peuvent être prises: certaines sont évidentes, par exemple élargir les portes au profit des personnes qui se déplacent en fauteuil roulant, d'autres sont plus subtiles, par exemple presser d'intervenir les personnes que leurs valeurs culturelles dissuadent de participer activement aux discussions.

Au nombre des mesures d'adaptation que les entreprises prennent aujourd'hui, citons :

- l'adoption d'horaires de travail flexibles pour répondre aux problèmes liés aux pratiques religieuses, aux soins des enfants et des personnes âgées ou encore à la santé;
- le télétravail pour permettre aux employés de s'acquitter de leurs responsabilités familiales;
- l'établissement d'un service de garde sur place ou l'octroi de subventions à des services de garde situés à proximité du lieu de travail;
- le partage de l'emploi pour permettre aux employés de relever le double défi que représente le soin des enfants et l'avancement professionnel.

Au stade crucial de la planification d'un programme de diversité, les sociétés tiennent compte non seulement de la façon dont la politique des ressources humaines et les modifications de la gestion influenceront sur leurs résultats nets, mais aussi du fait que,

pour attirer le meilleur bassin de candidats diversifiés possible, elles doivent offrir des avantages et des programmes axés sur ces groupes. Outre les programmes visant à encourager la diversité au niveau de la productivité et de la coopération des employés, les sociétés qui espèrent une croissance dans ces secteurs doivent répondre aux besoins d'une main-d'oeuvre diversifiée.

- J.C. Penney a décidé de témoigner de son engagement envers son programme de diversité en adoptant une politique souple de dotation et d'avancement professionnel ainsi qu'en dotant son siège social d'une garderie de tout premier ordre. De tels efforts contribuent de plus à accroître la loyauté des employés de même qu'à améliorer leur moral, ce qui, selon les dirigeants, devrait se traduire par des rendements plus élevés <sup>51</sup>.
- La Chase Manhattan a également décidé d'ajouter à son programme de diversité un service propre à cette question : les dirigeants estiment que l'accès à des services de garde de qualité témoigne d'«une culture sensible aux pressions imputables au maintien d'un équilibre entre les obligations professionnelles et familiales». Ils ont donc créé un centre à temps plein, en plus d'offrir deux mois de service de garde gratuits aux parents qui réintègrent le marché du travail après la naissance ou l'adoption d'un enfant <sup>52</sup>.
- Dans le numéro d'octobre 1995 du magazine Working Mother, on a rangé la société Blue Cross and Blue Shield of Massachusetts (BCBSMA) au nombre des 100 meilleures sociétés pour les mères qui travaillent. La prestation de services d'équité exemplaires, par exemple des garderies et des horaires flexibles, en plus de constituer un élément important aux fins de l'entretien de bonnes relations publiques, permet d'attirer une main-d'oeuvre de qualité supérieure.

### **- Mesures d'adaptation destinées aux personnes handicapées -**

L'un des enjeux sociaux les plus pressants a trait à l'offre d'emplois valorisant à des personnes handicapées, particulièrement lorsque les handicaps ont trait au fonctionnement intellectuel. Il existe, toutefois, de nombreux cas de réussite <sup>53 & 54</sup>. IBM, société présente partout dans le monde, mise sur l'un des programmes les plus exhaustifs pour l'embauche de personnes handicapées. Dans leur site WEB, on cite notamment ce qui suit :

- modifications architecturales et adaptations informatiques au profit des personnes à mobilité réduite;
- babillards électroniques aidant les employés à mobilité réduite ou ayant une déficience visuelle;
- publications sur audiocassettes pour les personnes ayant une déficience visuelle, et imprimantes et logiciels utilisés aux fins des transcriptions en braille;
- interprètes gestuels, vidéocassettes sous-titrées et appareils de télécommunications destinés aux malentendants.

- IBM Canada assure à des personnes atteintes de déficience intellectuelle de gravité variable des emplois protégés de qualité dans le domaine de traitement de données.
- Réalisant qu'elle offrait de nombreux emplois pouvant être occupés par des personnes handicapées, la société Embassy Suites a également pris certaines mesures d'adaptation, par exemple élargir les portes des salles de bain au profit des personnes se déplaçant en fauteuil roulant. Elle a également pu constater que le fait d'embaucher des personnes handicapées et de répondre à leurs besoins lui procurait des avantages financiers. Le plus évident d'entre eux tient du fait qu'un endroit accessible aux personnes handicapées attire ce type de clientèle et que la présence de tels employés, en plus de permettre aux clients handicapés de se sentir à l'aise, aide l'organisation à prendre conscience des obstacles possibles au service. Elle a toutefois dû apprendre aux autres employés à se montrer sensibles aux besoins des personnes handicapées.
- Minnesota Diversified Industries, entreprise de St. Paul d'une valeur de 6,3 millions de dollars, emploie plus de 500 personnes, dont plus de la moitié sont atteintes d'une déficience «développementale». Leurs tâches consistent à assembler des composants mécaniques et électriques et à en faire l'essai, à emballer des articles commerciaux et à trier des timbres commémoratifs -- autant d'activités considérées comme répétitives et axées sur les détails.
- Custom Manufacturing Services, de Louisville, embauche des personnes atteintes d'une déficience "développementale" pour fabriquer des palettes de bois, des produits en métal léger et des produits en chenille métallique. «Bien que la productivité des travailleurs défavorisés soit souvent plus faible, les gestionnaires assurent la compétitivité des entreprises orientées vers l'action positive en organisant des équipes de travail qui misent sur des niveaux de compétence variés. Pendant leurs années de croissance, nombre d'entre elles bénéficient de subventions du gouvernement fédéral, du gouvernement des grands États et des administrations locales ainsi que de dons privés.<sup>55</sup>

### - Faussetés concernant les mesures d'adaptation -

On véhicule de nombreuses faussetés à propos de la prise de mesures d'adaptation. L'une d'entre elles tient du fait que les mesures d'adaptation ne visent que les «autres». Toute personne qui a tenté d'exploiter une usine dans des régions rurales de l'Ontario sait bien que la première journée de la pêche au doré, ou le début de la saison de chasse, exige, aux fins de la présence des employés, la prise de mesures d'adaptation raisonnables. Bien entendu, nous prenons également des mesures d'adaptation pour les chrétiens en ne prévoyant pas de travail le dimanche. On n'irait peut-être pas trop loin en laissant entendre que de telles mesures pourraient également être prises pour les musulmans, le vendredi, et pour les juifs, le samedi.

On ne doit pas conclure que des mesures d'adaptation doivent être prises pour toute personne appartenant à un groupe clairement discernable. Rien ne permet de penser que des mesures particulières doivent être prises pour les musulmans pendant le Ramadan, pas plus qu'on ne peut tenir pour acquis qu'il faut prendre des mesures particulières pour un catholique pendant le Carême. Il est possible que ni l'un ni l'autre ne pratique sa religion et n'ait par conséquent besoin de telles mesures d'adaptation.

On tient souvent pour acquis que les mesures d'adaptation seront coûteuses, tandis qu'un examen minutieux de la situation révèle que les avantages vont bien au-delà de l'encouragement de la diversité. Par exemple, on a associé la prestation de services de garde à une réduction de l'absentéisme et à des taux de rétention des employés plus élevés, facteurs qui, sur le plan des coûts, ont tous deux un impact positif sur les organisations

### **- Formation et éducation -**

La formation, qui véhicule l'engagement de l'organisation en faveur de la diversité et permet de comprendre, de soutenir et de mener à bien efficacement les initiatives qui y sont reliées, confère aux employés la capacité de travailler au sein d'équipes diversifiées ou encore de les gérer.

Dans presque toutes les études consacrées à des organisations qui sont parvenues à se doter d'une main-d'oeuvre diversifiée efficace, on insiste sur la quantité de formation, initiale et continue, qu'exige un tel effort.

### **- L'objet de la formation -**

La formation est utilisée à des fins multiples :

- Il s'agit de la manifestation la plus limpide et la plus visible des priorités de la direction. Lorsque cette dernière exhorte des gens à faire quelque chose pour «diversifier la main-d'oeuvre», on n'en tient pas compte, à moins que des mesures de suivi sans équivoque ne soient prises. La formation -- parce qu'elle exige du temps, de l'argent et la participation de cadres supérieurs de l'organisation -- témoigne de la volonté de la direction de voir les choses bouger... vraiment!
- La formation permet aux gens de comprendre la nécessité de la diversité et d'acquérir les compétences nécessaires pour y faire face, ce qui optimise les avantages tout en réduisant au minimum les coûts éventuels.
- Grâce à la formation, les employés ayant des antécédents non traditionnels sentent que l'organisation entend vraiment leur permettre de réaliser leur plein potentiel

parce qu'elle est disposée à investir dans leur formation et à perfectionner les gens avec qui ils seront appelés à travailler.

### - Types de formation -

La formation à la diversité emprunte de nombreux visages fort différents. La sensibilisation à la diversité est un des thèmes principaux des programmes de formation. Dans de nombreux cas, il s'agit de découvrir d'autres cultures, les normes de comportement en vigueur aux fins d'une culture donnée et, enfin, les nuances de langage et de manières de même que leur signification dans divers contextes.

- Safeco Insurance of Seattle a mis en oeuvre un programme interne de formation à la diversité dans le cadre duquel elle offre des ateliers axés sur une description des effets de la diversité sur les résultats de la société. Selon Raphael Madison, porte-parole de Safeco, la formation a permis à la société d'élargir sa clientèle au Texas, en Californie et en Floride, où elle s'est attaquée au marché latino-américain.
- Dans le cadre de sa stratégie de gestion de la diversité, un hôtel Marriott de San Francisco offre une "foire mondiale", qui expose les employés aux racines culturelles de leurs collègues de travail. Dans le cadre d'un projet visant à créer "un milieu de travail positif" pour reprendre les mots du directeur des ressources humaines, l'hôtel offre des ateliers de formation à la diversité d'une durée d'une semaine<sup>56</sup>.

Le règlement des différends, axé sur la collaboration, constitue également un élément clé de la formation. On doit se montrer sensible à l'existence de différends, même lorsqu'ils ne s'expriment pas ouvertement : pour les membres de certaines cultures, ce n'est pas approprié d'évoquer ouvertement les conflits, même lorsqu'ils sont ressentis.

- La CIBC compte au nombre des nombreuses organisations qui investissent massivement dans des ateliers visant à favoriser la compréhension mutuelle au sein de l'organisation. On a dit de ces séances -- où transparaissent les problèmes de communication entre les sexes -- qu'elles avaient grandement aidé la banque à constituer des équipes mixtes plus efficaces et davantage axées sur la collaboration.

*On doit souvent initier les gens aux moyens d'utiliser les avantages de perspectives et d'approches diverses, dès qu'ils sont au courant de leur existence. S'inspirer des idées d'autrui, miser sur les approches créées par d'autres sans s'en approprier la paternité et recourir aux techniques de la pensée latérale et créative : voilà autant de compétences importantes pouvant optimiser les avantages de la diversité.*

Pour que tout cela se concrétise, on doit enseigner aux gens à aborder la diversité dans un état d'esprit positif en étant animés de la volonté d'en tirer le plus grand parti possible; ils doivent être en mesure de se "décentrer", c'est-à-dire de voir les choses du point de vue de l'autre et de procéder aux attributions externes qui s'imposent, plutôt

que d'imputer à d'autres la responsabilité des problèmes. Enfin, ils doivent être en mesure de se «recentrer» -- d'intégrer des idées, des approches et des points de vue différents et adopter une perception commune d'un problème ou encore un plan d'action commun de même que certaines normes de comportement admises et partagées par le plus grand nombre. On a consacré de nombreuses recherches à la prise de décisions dans des groupes diversifiés, et les résultats sont concluants : les groupes homogènes prennent de meilleures décisions que les groupes diversifiés, à moins que les groupes diversifiés ne soient initiés au moyen d'optimiser les avantages de la diversité <sup>57</sup>.

La formation doit aussi porter sur certaines idées fausses concernant la diversité ainsi que sur les «avantages commerciaux» offerts par la recherche de la diversité. Dans certains cas, on devrait également se pencher sur les moyens de surmonter l'opposition face aux programmes et aux initiatives visant la diversité.

- L'Université Western Ontario a pris des mesures pour sensibiliser les gens aux contrecoups de l'équité en produisant une série de vidéocassettes décrivant ces derniers et précisant en détail les dispositions prises pour lutter contre eux <sup>58</sup>.

Certains des efforts liés à la formation doivent porter sur les habiletés en communications interpersonnelles nécessaires pour travailler dans un milieu diversifié.

- À la suite de l'étude qu'elle a consacrée à des entreprises au lendemain de l'émeute de Los Angeles, McEnrue est arrivée à la conclusion que les personnes choisies pour diriger les efforts relatifs à la diversité doivent «posséder les qualités personnelles associées à une communication interculturelle efficace», par exemple la capacité d'accepter la relativité de ses connaissances et de ses perceptions propres, la capacité de ne pas porter de jugement, la capacité de tolérer l'ambiguïté, la capacité d'apprécier les façons de faire, les antécédents, les valeurs et les croyances d'autrui et de témoigner de cette appréciation, la capacité de faire preuve d'empathie, la souplesse, la volonté d'acquiescer une nouvelle vision de comportements, de croyances et l'humilité nécessaire pour reconnaître les lacunes dans ses propres connaissances. <sup>59</sup>

### **- Formation : choses à faire et à ne pas faire -**

La formation n'est pas une "panacée" ni une solution unique permettant de parvenir à la diversité ainsi qu'Ellis and Sonnenfeld l'ont fait valoir dans un article fondé sur quelques études de cas <sup>60</sup>.

Dans ces études, tous les auteurs définissent un large éventail d'approches de la formation, des séances "rapides" d'une journée aux ateliers prolongés comportant de multiples séances, de la participation obligatoire dans une entreprise à la participation purement volontaire dans une autre, et de l'utilisation d'animateurs spécialisés à celle de gestionnaires ayant eux-mêmes suivi une formation. Ils ont étudié les programmes exclusivement consacrés à la "diversité" dans le contexte des activités commerciales

quotidiennes ainsi qu'un programme dans lequel la "diversité" n'était qu'un élément visant à améliorer l'efficacité générale des équipes. Ils se sont penchés sur des programmes qui n'ont pas fait l'objet de suivi et sur d'autres qui ont fait l'objet d'un contrôle minutieux.

*La lecture des études de cas et de l'analyse des diverses approches adaptées est incontournable. En ce qui concerne la gestion de la diversité, les auteurs concluent qu'il existe certains écueils à éviter, dont bon nombre ont trait aux erreurs touchant la formation. Dans l'ensemble, ils estiment que la formation devrait :*

- favoriser le respect des employés en tant qu'individus plutôt qu'en tant que membres de groupes affichant des différences faciles à catégoriser;
- se composer d'une série d'ateliers bien orchestrés plutôt que d'un blitz unique d'information;
- être dirigée par des animateurs choisis avec soin, et non au hasard;
- être adaptée aux valeurs de l'entreprise;
- faire l'objet d'un contrôle minutieux.

Que les efforts visant la diversité aient pour but de sensibiliser aux changements stratégiques ou de rehausser la sensibilité à la diversité, voici quelques-uns des problèmes qui peuvent se poser :

- Si les formateurs sont habituellement des femmes ou des membres des minorités ethniques, les personnes qui suivent la formation risquent de se sentir laissées pour compte. Si le fait de sensibiliser des hommes blancs et non handicapés à la vie des femmes dans un groupe dominé par les hommes n'est pas sans mérite, il est tout aussi important de faire en sorte que des liens s'établissent entre les formateurs et tous ceux qui suivent la formation. Pour accroître leur crédibilité et celle du programme, il est essentiel que les formateurs reconnaissent qu'ils ne sont pas eux-mêmes dénués de préjugés -- personne ne l'est.
- À trop insister sur la sensibilisation des membres des groupes dominants, par exemple les directeurs des ventes de race blanche, on envoie le mauvais message : il est aussi important que les membres de groupes minoritaires, par exemple les directrices des ventes de race noire, soient conscients de l'influence qu'ils peuvent avoir sur leurs subordonnés, dans ce cas-ci, les hommes de race blanche, et vice-versa. On doit insister sur le fait que les efforts toucheront tous et chacun, et non un seul segment de l'organisation.
- Lorsqu'un programme repose sur un ensemble précis de valeurs ou s'appuie sur une philosophie du bien et du mal, on risque de chercher à infléchir l'attitude des gens suivant les préceptes de la rectitude politique. En plus d'être impraticable, une

telle approche crée un contexte qui, subtilement ou directement, pénalise les vues qui ne correspondent pas aux valeurs du formateur ou du programme. Dans ce cas, on détruit la crédibilité du programme. Les employés dont les vues diffèrent de celles de la société, axées sur la rectitude politique, hésiteront à s'exprimer, et leur silence pourra être faussement interprété comme une conversion.

- Une formation à la diversité qui ne vise que la sensibilisation à cette réalité est déconnectée de la vie réelle. Aborder la diversité hors contexte permet de cerner les besoins, mais rarement de déterminer les meilleurs moyens d'y répondre. Les personnes qui travaillent ensemble devraient être formées ensemble, et la formation devrait répondre à d'autres besoins organisationnels, par exemple la capacité de travailler en équipe ou le leadership.
- Les programmes culpabilisants, par exemple ceux où les hommes de race blanche sont amenés à se considérer comme des "opresseurs" ou des "racistes pénitents", vont à l'encontre des buts du programme de formation en en faisant un jeu visant à identifier "les plus grandes victimes", concours de jérémiades qui dégénère en guérilla contre les "hommes blancs non handicapés". Si on les culpabilise, les gens se mettront sur la défensive et résisteront sur tout ce qui est dit. On doit établir que chacune doit assumer la responsabilité de ses propres actes, rien de plus.
- Lorsqu'on attache plus d'importance au moment et à la manière des propos tenus et des intentions qui les sous-tendent, on commence à rechercher les insultes ou les marques d'insensibilité, là même où il n'y en a pas. Dans le cadre d'une formation à la diversité, on peut exagérer l'attention portée aux propos malheureux, ce qui peut se traduire par une perte au chapitre de l'humour, instrument sous-évalué dans le cadre de la formation à la diversité, de même que par une perte de clarté, le langage étant lui-même neutralisé.
- La formation à la diversité qui ne met l'accent que sur les maux du passé et les buts pour l'avenir passe à côté de la réalité présente, de la réalité des personnes et des moyens d'établir un milieu de travail sûr pour le présent.<sup>61</sup>

On doit veiller à ce que la formation ne crée pas plus de problèmes qu'elle n'en résout!

- Citons par exemple le cas de Lucky Stores, la chaîne d'épicerie établie à Dublin, en Californie. Pour les aider à reconnaître leurs propres préjugés et à traiter de façon plus efficace avec les employés, on a invité les gestionnaires à participer à des ateliers de formation à la diversité dans le cadre desquels les stéréotypes communs entourant les femmes et les membres des minorités ont été définis. Un employé a mis la main sur les notes prises par un gestionnaire dans le cadre des ateliers. On y lisait des affirmations telles que "les femmes de race noire sont plus agressives" et "les femmes pleurent davantage". L'employé en question a conclu qu'une telle attitude expliquait pourquoi les membres de ces groupes bénéficiaient rarement d'avancement. Les employés ont intenté une poursuite contre la société pour

discrimination intentionnelle et ils ont eu gain de cause! De tels problèmes peuvent et devraient être évités.

## - Soutien -

*Assurer un soutien socio-affectif et pratique aux particuliers pouvant être la cible de réactions négatives aux initiatives touchant la diversité.*

De nombreuses organisations ont jugé très utile de mettre des ressources à la disposition de groupes de soutien composés de personnes ayant par elles-mêmes de la difficulté à trouver des modèles de comportement convenables, à composer avec certaines des réactions aux programmes de diversité, à s'affirmer en ce qui concerne la recherche des possibilités de croissance personnelle, à faire face à l'ignorance, aux préjugés ou au harcèlement ainsi qu'à répondre à d'autres besoins, et elles ont fourni des encouragements en ce sens.

- La société Sun Microsystems a montré qu'elle valorisait la diversité en administrant des groupes de réflexion tels que la Society of Latinos (groupement de Latino-Américains), Sun Net, groupement d'Afro-Américains, Sun Able, groupement de personnes handicapées, GLAF, groupement d'homosexuels et de lesbiennes et quelques groupements représentant les intérêts des femmes. La société a également offert des cours sur les avantages de la diversité, sur les problèmes liés à la diversité et sur la conduite qu'il convient d'adopter dans un contexte culturel donné <sup>62</sup>.
- Blue Cross and Blue Shield of Massachusetts a également créé, à l'interne, un réseau afro-américain et Blue Pride (réseau d'homosexuels, de lesbiennes et de bisexuels), afin d'aider les employés à se sentir plus à l'aise dans leur milieu de travail, ce qui, idéalement, devrait se traduire par une productivité, une loyauté et un moral plus élevé de même que par un service de meilleure qualité <sup>63</sup>.
- IBM, comme de nombreuses autres sociétés, assure l'encadrement des employés. Ce programme d'encadrement officiel est considéré comme un élément clé aidant les employés à «grandir» avec la société et permettant à IBM d'attirer et de retenir des membres de groupes minoritaires. Ce faisant, cette dernière est en mesure d'atteindre ses buts en matière de diversité.
- Les initiatives prises par la Prudential Life Insurance en matière de diversité ont débuté par la constitution de réseaux internes, par exemple le Groupement des femmes cadres et la Tribune des cadres de couleur noire. De tels groupes favorisent la création d'un contexte ouvert et positif où les employés sentent que la perspective unique qu'ils apportent à la société est valorisée <sup>64</sup>.
- Le Seattle Times a affecté un journaliste aux questions touchant à la diversité. Ce dernier se charge également de l'encadrement d'autres journalistes relativement à

cette question. Les journalistes se montrent ainsi plus sensibles à la cause de diverses manifestations, par exemple les conflits ethniques, tandis que d'autres journaux se contentent de rapporter les faits.

### **- Apaiser les préoccupations -**

*Apaiser les préoccupations de ceux qui risquent d'être victimes de réactions négatives aux initiatives touchant la diversité et apprendre comment gérer ces situations de façon efficace.*

Lorsque des organisations entreprennent des programmes de diversification de la main-d'oeuvre et que, au chapitre de l'emploi, de l'avancement, de l'admission dans les universités ou même des programmes de formation, elles semblent accorder un traitement préférentiel aux membres d'un groupe au détriment de ceux d'un autre, il convient de reconnaître que tous ne sont pas gagnants. Les contrecoups des contingents, même lorsqu'ils sont présentés comme des «objectifs», se font sentir partout en Amérique du Nord, ce qui, dans certaines administrations, y compris l'Ontario, s'est traduit par l'abrogation de certaines dispositions législatives touchant l'action positive assorties d'objectifs numériques.

*Malheureusement, il arrive qu'on dise à certaines personnes: "Votre âge, votre sexe et la couleur de votre peau ne vous permettent pas d'espérer avancer au sein de cette organisation." Plus souvent, on voit dans les décisions concernant le recrutement, la sélection et l'avancement l'expression d'un préjugé favorable gratuit à l'endroit de groupes qui, pendant de très nombreuses années, ont très bien pu faire l'objet de discrimination. Les réactions défavorables à l'action positive et à l'équité en matière d'emploi sont compréhensibles, bien que parfois mal informées.*

Ces contrecoups se manifestent de nombreuses façons. Parfois, ils sont exprimés ouvertement -- qu'on songe à l'opposition sans équivoque exprimée à l'endroit de toute mesure d'action positive supposant une «discrimination à rebours». Parfois, l'opposition est muette, les personnes concernées comprenant qu'il est dangereux de s'en prendre aux politiques et aux programmes de l'entreprise dans des secteurs aussi délicats et qu'il vaut peut-être mieux être perçues comme des partisans que comme des adversaires. Parfois, elle se manifeste par des pointes d'humour ou par des tentatives exagérées de tout définir en termes "politiquement corrects".

Faire face aux contrecoups doit compter au nombre des préoccupations de toute personne intéressée à élaborer un programme de diversité au travail. Pour gérer ces contrecoups, il faut :

- reconnaître leur existence, c'est-à-dire en parler ouvertement;
- insister, grâce à la formation, à la communication et à la prise de mesures, sur le fait que la diversité est un concept englobant ne privilégiant pas un groupe particulier aux dépens d'un autre -- on doit indiquer de façon explicite qu'il n'y aura pas de discrimination à rebours... et s'assurer qu'il en soit bien ainsi;

- veiller à ce qu'il n'y ait pas de nomination "symbolique", que la recherche de candidats qualifiés est englobante et que c'est bel et bien la meilleure personne qui est choisie.

## - Appliquer la diversité -

*Les clés de la réussite du processus de mise en oeuvre de la diversité, suivant l'expérience d'organisations et d'employeurs divers.*

Au chapitre de l'établissement de la diversité, c'est en abordant la diversité comme s'il s'agissait d'un problème commercial stratégique et d'une tâche liée à la planification d'entreprise qu'on a obtenu les meilleurs succès.

Les sociétés qui appliquent avec succès des pratiques de gestion de la diversité adoptent des mécanismes leur permettant de répondre à leurs besoins commerciaux particuliers. Toutefois, il semble y avoir un certain nombre de thèmes récurrents, par exemple la collecte d'information, la planification, les analyses comparatives, la détermination d'objectifs échelonnés dans le temps, le contrôle, la formation et l'évaluation. Ils diffèrent d'une société à l'autre, comme l'illustrent les exemples suivants :

- William Brooks, vice-président aux relations d'entreprise de la General Motors Corporation, affirme que la société obéit à un plan d'action systématique, en cernant ses besoins précis et en s'efforçant d'y répondre à l'aide de pratiques administratives : "Il s'agit d'un processus comprenant cinq étapes : premièrement, définir le bien-fondé commercial lié à un effort visant la diversité et comprendre ses principes; deuxièmement, analyser les valeurs; troisièmement, comprendre les obstacles et les résultats escomptés, puis élaborer des plans d'action pour supprimer les obstacles en question; quatrièmement, mettre en oeuvre les plans d'action élaborés aux fins de l'élimination des obstacles; cinquièmement, évaluer les progrès et l'amélioration continue. À court terme, nous avons entrepris depuis peu la première phase, et nous sommes stupéfaits par les résultats. Nous obtenons exactement les résultats escomptés. Nous sommes témoins de véritables progrès."<sup>65</sup>

D'autres entreprises ont réalisé des recherches poussées avant de mettre en branle leurs programmes de diversité. Les sociétés qui font état des meilleurs résultats à ce chapitre soulignent qu'elles ont mis de l'avant un grand nombre de programmes à l'interne et qu'elles ont également cherché conseil auprès de groupes de contrôle et de soutien extérieurs.

- Polaroid Corp. s'apparente à Ford en ce sens que la société tient à optimiser le potentiel de sa main-d'oeuvre déjà diversifiée et qu'elle a donc investi dans des organisations d'employés qui contrôlent les politiques de l'entreprise et travaillent en collaboration avec des groupes communautaires<sup>66</sup>.

Pour assurer une transition harmonieuse et efficace vers la diversité, on cite également, au nombre des mesures essentielles, la réalisation, avant que toute modification ne soit apportée, de recherches poussées sur les secteurs de l'entreprise qui pourraient tirer avantage de la diversité.

- Pour concevoir son programme de diversité, Nestle Beverage Co. a réalisé une étude dans le cadre de laquelle on a interviewé 28 employés représentant également les deux sexes, choisis en raison de leur âge et de leurs antécédents ethniques. La recherche a permis à l'entreprise de concentrer ses efforts sur les secteurs les plus avantageux pour elle; elle a constaté que la gestion du rendement, la création de réseaux officieux et le maintien de la compétitivité des produits étaient autant de secteurs pouvant bénéficier de programmes officiels de formation et de sensibilisation à la diversité <sup>67</sup>.
- En 1994, Owens Corning a procédé à une «évaluation culturelle» afin de déterminer certains des obstacles pouvant nuire à la réalisation de la diversité. L'entreprise a retenu les services d'experts-conseils qui ont constaté que chacun des groupes raciaux de même que les représentants des deux sexes étaient préoccupés par le fait que la société aborde la diversité comme s'il s'agissait d'un enjeu commercial : les hommes de race blanche étaient préoccupés par les contingents, les femmes craignaient d'avancer sur la foi de leur sexe plutôt que sur celle de leur mérite, les personnes de couleur, blessées par les blagues à caractère raciste, avaient le sentiment de toujours se heurter à une politique des «deux poids, deux mesures», et les travailleurs âgés ne se sentaient pas aussi valorisés que les jeunes. L'évaluation a déclenché l'élaboration d'une définition de la diversité tenant compte des besoins de la société et de ses employés de même que la conception d'un programme assorti de buts répondant à ces besoins. Owens Corning a également organisé des ateliers de sensibilisation pour déterminer la réaction des employés aux efforts déployés au chapitre de la diversité. À la suite des ateliers, le nombre d'employés mettant en doute l'engagement de l'entreprise aurait diminué de 25 p. 100. Par ailleurs, certaines personnes se sont demandé comment utiliser la diversité pour améliorer le travail d'équipe et accroître la productivité <sup>68</sup>. La définition de la gestion de la diversité à laquelle Owens Corning a abouti, soit «respecter la dignité individuelle» est un objectif avantageux pour tous et chacun, et les mesures prises pour définir par quoi l'objectif en question devrait se traduire constituent, en regard des efforts déployés pour parvenir à la diversité, un élément tout aussi important que la réalisation de ce but.

### **- Allouer des ressources -**

*Prendre en considération l'allocation des ressources pour déployer, diriger et orienter des efforts touchant la diversité afin d'obtenir des avantages à long terme.*

Gérer la diversité peut se révéler coûteux, bien qu'il soit difficile de mettre la main sur des chiffres globaux. Les coûts, mesurés en temps et en espèces, se répartissent dans un certain nombre de catégories :

- les coûts associés à l'évaluation de la diversité au sein de l'organisation, à l'établissement de l'ordre de priorité des améliorations, à l'évaluation des progrès réalisés et à la récompense des réussites;
- les coûts qu'engagent les sociétés pour se comparer à d'autres organisations de premier plan et élaborer des modèles à suivre au chapitre de la réalisation de la diversité;
- les coûts associés à l'embauche d'employés parmi un bassin de candidats diversifiés, peut-être impossibles à recruter au moyen des pratiques d'embauche traditionnelles;
- les coûts liés à la prise de mesures d'adaptation tenant compte des besoins et des comportements divers de la main-d'oeuvre diversifiée, qu'il s'agisse de doter les personnes handicapées de postes de travail différents, de prévoir des conditions de travail particulières pour les personnes tenues d'observer des congés religieux ou encore de modifier le calendrier des activités lorsqu'un grand nombre d'employés manifestent un besoin de cette nature;
- les coûts associés à la conception, à l'élaboration et à la mise en oeuvre de politiques, de pratiques et de procédures nouvelles -- y compris la formation et le perfectionnement nécessaires pour veiller à leur application efficace;
- les coûts liés à l'élargissement de régimes d'avantages sociaux reconnaissant ces besoins divers;
- les coûts associés à l'établissement et au fonctionnement d'organisations particulières, par exemple les groupes de soutien, les conseils de la diversité, les comités consultatifs ainsi que d'autres équipes et groupes de travail;
- les coûts découlant de la lutte à l'opposition à la diversité, y compris, peut-être, ceux qu'entraîne le licenciement des personnes qui sont incapables ou refusent d'accepter les décisions qui, au chapitre de l'embauche, de l'avancement, de la succession, etc., doivent être prises pour parvenir à la diversité dont l'organisation a besoin à tous les niveaux.

Une étude récente a montré que près des trois quarts des 50 plus importantes sociétés américaines s'étaient dotées de gestionnaires ou de directeurs de la diversité («Affirmative Action: A Strong Prejudice», The Economist, le 17 juin 1995), et que de nombreuses sociétés consacrent des ressources considérables aux travaux de conseils

de la diversité. Des exercices comparatifs, la conception d'enquêtes et de questionnaires, la modification des bases de données, l'administration de tribunes et de groupes de soutien, et la formation visant à soutenir les efforts déployés pour parvenir à la diversité (voir ci-dessous) : voilà autant d'activités qui, pour que les choses changent vraiment, exigent des ressources ainsi que des leaders et des budgets adéquats.

Rien ne dément davantage la sincérité des efforts déployés pour parvenir à la diversité au travail que le fait de ne pas débloquer les ressources nécessaires. En l'absence de ressources suffisantes, les efforts sont voués à l'échec. Fait plus critique encore, une telle situation se traduit par l'apparition d'un cynisme envahissant susceptible de causer plus de dommages que l'inaction pure et simple.

## Allez au fond des choses

Toute organisation -- qu'elle relève du secteur public ou du secteur privé -- doit se préoccuper des «résultats nets» bien que la définition des résultats en question puisse varier de l'une à l'autre. Les avantages de la diversité doivent être évalués à la lumière des coûts.

De nombreux leaders d'opinion sont maintenant convaincus du lien entre la diversité et les résultats nets, pour bon nombre de raisons déjà précisées dans le présent document. Au sein des établissements financiers du Canada, l'Association des banquiers canadiens a clairement reconnu l'existence d'un tel lien <sup>69</sup>.

Une bonne partie de l'attraction qu'exerce la diversité au travail tient à l'impact sur l'"encaisse" -- augmentation des ventes imputable à un service à la clientèle amélioré, produits plus invitants, création de nouveaux débouchés, etc. Un nombre relativement limité d'études ont été consacrées à l'impact sur les "résultats nets". Dans une de ces études, on souligne que "la réaction favorable du marché tient peut-être au fait que de telles sociétés jouissent probablement d'une meilleure réputation que de leur clientèle diversifiée ou de valeurs plus créatives; ou encore, elles se montrent peut-être plus aptes à la résolution de problèmes ou encore mieux adaptables aux modifications extérieures du contexte".<sup>70</sup> Les résultats indiquent que les sociétés reconnues pour leurs efforts au chapitre de la diversité, par exemple Glaxo, Motorola, Xerox et General Mills, obtiennent un meilleur rendement sur leur investissement, ce qui confirme l'hypothèse selon laquelle le fait d'être perçue comme une entreprise «assurant une bonne présence sociale» est également rentable.

Nombre de sociétés américaines ont affirmé que, si ce sont les mesures législatives relatives à l'action positive qui les ont initiées à la notion de diversité, cette dernière fait maintenant partie intégrante de leur stratégie concurrentielle, qu'elles entendent poursuivre, avec ou sans dispositions législatives. La Mobil Corporation pose l'équation suivante : "main-d'oeuvre diversifiée = bonne réputation = rendement pour les actionnaires". Elle affirme que la diversité contribue à attirer les candidats de talent dont elle a besoin pour l'avenir et qu'elle ne se laissera pas influencer par toute tentative visant à supprimer les règlements relatifs à l'action positive, ces derniers étant désormais intimement mêlés à leur stratégie concurrentielle. Le président, M. Noto, est convaincu que, pour pénétrer un marché mondial, l'industrie pétrolière doit se débarrasser de sa réputation de club réservé aux hommes de race blanche. Ainsi, les efforts déployés pour embaucher des travailleurs provenant d'horizons diversifiés sont motivés par la stratégie, et non par les dispositions législatives <sup>71</sup>. General Motors évoque également les profits records réalisés en 1995 -- réussite qui ne peut être totalement dissociée de la main-d'oeuvre diversifiée nouvellement constituée. GM estime que l'accroissement de la diversité, en plus d'aider la société à soutenir la concurrence mondiale, se traduira par une amélioration des décisions prises par rapport aux produits <sup>72</sup>.

On devra attendre de nombreuses années pour disposer de données empiriques claires et sans équivoque montrant que la "diversité paie". Pour le moment, les données sont principalement anecdotiques, bien qu'on commence à faire paraître certaines études empiriques. Les gestionnaires des secteurs privé ou public ne devraient pourtant pas se laisser dissuader. La logique qui sous-tend la recherche de la diversité est claire et convaincante, et les histoires de réussite commencent à s'accumuler. Au moment où on disposera de toutes les données nécessaires pour convaincre les sceptiques, ces derniers auront peut-être déjà perdu la course aux avantages concurrentiels et à la survie des organisations.

### **- Perspective critique -**

*La très grande majorité des études de cas et des articles consacrés à la diversité montrent bien l'importance qu'elle revêt pour les organisations des secteurs public et privé. Dans un monde où les panacées organisationnelles se multiplient à un rythme effarant, on a toutefois avantage à prendre un peu de recul et à adopter une perspective critique.*

### **- Les défis de la recherche -**

*Un examen de la documentation portant sur la diversité au travail permet de dégager de très nombreuses données anecdotiques laissant entrevoir l'existence de liens entre la diversité et l'obtention de bons résultats par les organisations. Une analyse plus poussée montre toutefois qu'il existe relativement peu d'études scientifiques et systématiques faisant ressortir l'existence d'un lien de «cause à effet» entre la diversité et le rendement. On trouvera ci-dessous quelques explications à ce propos.*

Dans le domaine, certains auteurs sont des partisans avoués de la diversité; d'autres auteurs et chercheurs peuvent avoir des principes ou une idéologie qui les incitent à se consacrer à la question; d'autres risquent, de façon inconsciente, de s'autocensurer par crainte de s'exposer à des critiques personnelles.

Dans ce domaine comme dans d'autres qui ont trait à l'efficacité organisationnelle, il est difficile et coûteux de réaliser de bonnes recherches empiriques. Pour pouvoir utiliser l'échantillon, on doit faire porter l'étude sur un grand nombre d'entreprises. Pour établir que la diversité a contribué de façon considérable à des écarts de rendement, on doit de plus recourir à des techniques statistiques multivariées.

Même si on ne devrait pas rejeter du revers de la main les points de vue des partisans et des groupes de pression, surtout lorsqu'on considère que la relation entre l'efficacité et la diversité bénéficie d'une validité apparente considérable, il faut pouvoir miser sur un plus grand nombre de recherches scientifiques soigneusement contrôlées ainsi que de recherches liées à l'expérience canadienne.

On ne doit toutefois pas en conclure que les organisations devraient renoncer à rechercher la diversité pendant la réalisation de telles études! On peut effectuer des recherches sur une cible mouvante, et la relation entre la diversité et divers résultats souhaitables bénéficie déjà d'une validité apparente considérable.

Quelle forme de telles recherches devraient-elles prendre? L'étude de Maznevski et Distefano <sup>73</sup>, citée plus tôt dans le cadre du présent article, fournit certaines orientations à cet égard. Les auteurs posent des hypothèses, les vérifient dans des cadres multivariés à l'aide d'expériences adéquates et établissent certains des principaux liens contingents clés entre la diversité et le rendement. De la même façon, des études comme celle de Schotter et Weigelt <sup>74</sup> se révèlent valables sur le plan de la "science" plutôt que sur celui de la "polémique". Bien que de telles études réalisées en "laboratoire" soient, impossible d'en disconvenir, coupées de la "réalité", elles n'en permettent pas moins de définir les limites des sagesses conventionnelles et des assertions marquées au sceau de la "rectitude politique", ainsi que de les qualifier.

Pourquoi ce type de recherche est-il important? Le domaine de la gestion est truffé de modes et de mouvements qui devaient donner de bons résultats, mais n'ont jamais vraiment tenu leur promesse -- du moins dans un grand nombre de situations. Chaque fois qu'une organisation adopte une approche -- restructuration, habilitation, gestion par objectifs, GQT ou de nombreuses autres -- dans le but d'en tirer des avantages et que, à la place, elle ne connaît que des déceptions, on jette le bébé avec l'eau du bain. En abandonnant leur approche et en se mettant en quête de la nouvelle panacée à la mode, elle se prive de certains des avantages pouvant découler de ses efforts.

On ne devrait pas commettre la même erreur avec la diversité -- le potentiel est trop grand pour qu'on ruine les efforts déployés en raison d'attentes irréalistes. Les praticiens et les chercheurs doivent tout mettre en oeuvre pour déterminer dans quelles conditions la diversité peut avoir un effet positif sur le rendement, sans omettre les quelques conséquences négatives qu'elle peut avoir ni les variables clés qui influent sur le lien entre la diversité et le rendement. Voilà la meilleure façon de faire en sorte que la recherche de la diversité au travail devienne une tendance significative plutôt qu'une autre merveille de 90 jours.

## Études de cas liées à la gestion de la diversité

### - Le cas d'hôtels de Toronto -

On a interrogé les directeurs des ressources humaines de six hôtels de Toronto à propos de leurs pratiques touchant la diversité. Selon eux, la diversité de la main-d'oeuvre produit les effets positifs suivants <sup>75</sup>.

- les nouveaux groupes d'immigrants constituent une importante source de main-d'oeuvre potentielle;
- le milieu de travail a été enrichi par des cultures multiples;
- les hôtels sont mieux en mesure de répondre aux besoins d'une clientèle diversifiée;
- les hôtels à la main-d'oeuvre diversifiée sur le plan culturel ont attiré de nouveaux segments de marché.

Un problème cité par tous les répondants a trait au fait que des enclaves composées de certains groupes culturels risquent de se constituer dans certains services, par exemple des buanderies où ne travailleraient que des personnes d'origine chinoise et des cafétérias où ne travaillent que des personnes originaires des Antilles. Cependant, le personnel des bureaux de première ligne et de la salle à manger des cadres se compose habituellement de Canadiens de race blanche. Parmi les raisons citées pour expliquer ces concentrations, mentionnons le fait qu'il est plus facile de former une personne si d'autres personnes du service parlent couramment sa langue, le fait que les superviseurs préfèrent embaucher des personnes avec qui ils se sentent à l'aise, le fait que les services où le taux de roulement est élevé tendent à être représentatifs de l'état actuel du réservoir de travailleurs et, enfin, le fait que la concentration de travailleurs rend compte des données démographiques concernant les candidats. Ainsi, un gestionnaire a indiqué que "80 p. 100 des candidats aux postes de préposés à l'entretien ménager sont de couleur noire; pour les postes de standardistes, le pourcentage de candidats de couleur noire est de 85 p. 100". Toutefois, ces types d'enclaves illustrent comment la diversité peut tourner au désavantage d'une entreprise. On assiste à l'apparition de problèmes de communication entre services, les personnes d'une culture donnée regroupées en une concentration ayant tendance à parler leur langue maternelle, pratique qui crée un certain malaise chez les superviseurs, les autres employés et les clients. De plus, les employés concernés sont moins incités à apprendre l'anglais ou le français, ce qui nuit à l'efficacité du service.

Les obstacles linguistiques et culturels à la communication engendrent des problèmes tout simples : ainsi, il arrive que les employés ne soient pas en mesure de lire les messages affichés sur les babillards -- ce qui, dans ces hôtels, constitue la forme la plus répandue de communication entre la direction et les employés. Un tel phénomène pose également le problème plus complexe du mode de gestion lui-même. À ce propos, un répondant affirme : "Le mode de gestion européen (autocratique) postule que le fait d'occuper un emploi constitue un facteur de motivation suffisant et que votre poste devrait vous assurer le respect des employés. Les Nord-Américains, en revanche,

doivent être au fait des avantages qui leur sont offerts." Les écarts entre les comportements des subordonnés ont également une incidence sur les cadres, affirment les directeurs d'hôtel. L'un d'eux a ainsi déclaré : «Certains groupes estiment qu'il ne convient pas de mettre en doute le jugement d'un supérieur. Pourtant, certains superviseurs risquent d'interpréter le silence comme une forme d'assentiment.» Les écarts entre les comportements ont également une influence sur les relations entre employés. Pour manifester son insatisfaction vis-à-vis de la qualité d'un produit, un chef européen a piqué une crise. C'est ainsi qu'il a lancé une assiette de nourriture à la tête de l'agent responsable des achats, tout en l'abreuvant d'injures. Pour excuser sa conduite, on a invoqué un mode de comportement tributaire de sa culture et, donc, acceptable. Voici un exemple extrême de mauvaise gestion de la diversité : au même titre que le rendement exceptionnel, le rendement insuffisant ne devrait pas être imputé aux antécédents culturels, ni accepté en raison de ces derniers. La diversité peut se révéler efficace lorsque de telles hypothèses ou excuses stéréotypées sont éliminées et que les écarts sont d'abord reconnus, puis exploités ou utilisés au profit d'une organisation.

Les hôtels qui ont tenté d'offrir des cours d'anglais, langue seconde dans le cadre de leurs efforts pour parvenir à la diversité ont souvent connu l'échec en raison d'un engagement insuffisant de la part de la direction. Dans un hôtel, les employés assistant aux cours n'étaient pas rémunérés; lorsqu'on avait besoin d'eux, on les retirait tout simplement de la salle de classe. Il en est résulté un manque de motivation et d'engagement de la part des employés également. La direction devrait rémunérer, en partie tout au moins, les employés qui assistent à des cours et récompenser ceux qui terminent avec succès un cours d'anglais langue seconde. Pour se matérialiser, les avantages offerts par les programmes d'anglais langue seconde dans les hôtels doivent être reconnus par la direction et les employés, par exemple une plus grande souplesse dans l'établissement des horaires, une mise en oeuvre plus facile des nouveaux programmes, l'amélioration du service à la clientèle et l'augmentation du nombre de candidats.

Le porte-parole d'un des hôtels a souligné que l'établissement de valeurs auxquelles tous les employés peuvent s'identifier forme l'épine dorsale de son programme de diversité. À ce chapitre, l'hôtel entend se concentrer sur les attitudes et les problèmes de communication. Par ses propres interactions, la haute direction a donné le ton, partageant le crédit avec tous les employés lorsqu'une tâche a été bien accomplie et donnant régulièrement aux employés l'occasion de se réunir. Parmi les hôtels participants, l'importance de la formation portant précisément sur les différences culturelles a varié de nulle à relativement poussée. Convaincre tous les niveaux de direction que la formation offrait des avantages allant bien au-delà de l'élimination des obstacles linguistiques a constitué l'une des principales difficultés. Par-dessus tout, l'expérience d'hôtels de Toronto montre que la concentration de groupes ethniques au sein de services particuliers est, dans le contexte des buts touchant la diversité, improductive. Si on en fait fi, les conflits continueront, ce qui empêchera les hôtels et les employés de réaliser leur plein potentiel.

## - Reebok -

Bien que, à l'époque, elle n'en ait pas été consciente, la percée réalisée par la société Reebok au début des années 1980 -- percée qui a fait d'une fabrique de chaussures ayant un chiffre d'affaires annuel de 12 millions de dollars une méga-entreprise de 3 milliards de dollars -- s'explique en grande partie par la diversité des points de vue. Au sein de la société, un groupe de femmes se sont plaintes de ne pouvoir trouver de bonnes chaussures aérobiques, la danse aérobique faisant alors fureur. Prenant acte de cette préoccupation, la société a commencé à mettre en marché des chaussures aérobiques. En moins de deux ans, elle s'est ainsi hissée au nombre des principaux concurrents dans le domaine des chaussures de sport. Depuis, Reebok a fait de la diversité une stratégie de gestion clé, et ses pratiques de gestion ont évolué selon l'époque et les besoins de la société.

Paul Fireman, président-directeur général, reconnaît que, au départ, le fait de s'aventurer en terrain inconnu a causé beaucoup d'inconfort. Dans une entreprise où «il y a dix ans, à la vue d'un homme de couleur noire, on concluait à la visite d'un athlète», surmonter cet inconfort n'a pas été sans mal. Au niveau de la direction, Fireman a abordé la diversité selon une logique axée sur le sport, soutenant qu'une équipe animée de la volonté de produire des innovations et de faire qu'elles donnent de bons résultats "ne peut se composer de clones : une équipe de basket-ball composée de cinq centres perdra à coup sûr". Ainsi, Reebok s'est employée à introduire la diversité à tous les niveaux. De dire Fireman : "Pour parvenir à la diversité, on doit rechercher, dans tous les secteurs d'emploi, les personnes qui ont à raconter des histoires nouvelles et différentes. Lorsqu'on leur a fait une véritable place, on doit apprendre à les écouter attentivement. Il ne sert à rien d'employer des personnes différentes de nous si on les oblige, comme condition du maintien de leur poste, à devenir comme nous. En effet, c'est leurs différences qui nous enrichissent, nous grandissent et nous confèrent l'avantage concurrentiel" <sup>76</sup>

## - Timberland -

Timberland, fabricant de vêtements de plein air établi au New Hampshire et doté d'un chiffre d'affaires de 700 millions de dollars par année, a, pour gérer la diversité, adopté une approche tout à fait unique <sup>77</sup>. Jeffrey Swartz, président-directeur général, a rejeté le recours aux experts-conseils et aux programmes de formation au profit de l'établissement d'un "rapport synergique" avec un groupe sans but lucratif appelé City Year. Le groupe associe plus de 200 jeunes ayant des antécédents raciaux, culturels et socio-économiques divers à un programme dans le cadre duquel ils rendent des services communautaires pendant une année, en échange d'une allocation de 100 \$ par semaine. À la fin de l'année, les participants reçoivent une bourse de 5 000 \$.

En plus de parrainer le programme, Timberland mêle activement ses propres employés à la "Team Timberland" de City Year. L'idée est de réunir des employés aux

antécédents diversifiés et de les amener à travailler avec un groupe de jeunes aux antécédents également diversifiés en vue de la réalisation d'un but commun, ce qui, espère-t-on, favorisera le travail d'équipe et l'appréciation de la diversité. De dire Swartz : "Travailler de concert avec City Year oblige les gestionnaires commerciaux à adopter un mode de résolution de problèmes tout à fait différent de celui auquel ils s'en tiennent habituellement. Pour certaines personnes, faire partie d'une équipe interfonctionnelle -- où tous sont dans le même bateau, quel que soit le rang qu'ils occupent -- est très inconfortable." Il souligne également que le modèle mis de l'avant par City Year, c'est-à-dire des personnes de tous les horizons travaillant ensemble à la réalisation d'un but commun, est "extrêmement formateur pour les gens de Timberland". Richard Morgan, chef des ressources humaines, acquiesce : "Passer une journée auprès de l'une des équipes de City Year est l'une des meilleures preuves empiriques des résultats que procure la diversité, de l'avantage qu'elle confère à ceux qui la mettent en pratique." Cet avantage, intégré par les employés dans le cadre de cette stratégie de gestion peu orthodoxe, qui fait désormais partie de la philosophie de Timberland, s'est traduit par de formidables gains de rentabilité. En 1993, ses profits ont augmenté de plus de 60 p. 100 pour s'établir à 21 millions de dollars sur des ventes de 410 millions de dollars, elles-mêmes en hausse de 41 p. 100.

### **- Exxon Chemicals -**

À l'usine d'Exxon Chemicals de Baytown, au Texas, qui compte 2 000 employés, relever le défi de la gestion de la diversité, selon le directeur, Raymond Floyd, consiste non pas à faire fi des différences, mais bien plutôt à les comprendre et à utiliser cette compréhension pour créer un climat propice aux perspectives de croissance personnelle et de réussite commerciale.

M. Floyd cite les composantes clés de l'effort visant la diversité amorcé en 1988 :

- Sensibiliser les intéressés à la façon dont les valeurs culturelles influent sur l'approche des opérations commerciales, et la comprendre. Exxon a formé un groupe appelé Diversity Pioneers, qui encourage les employés (70 p. 100 d'entre eux ont participé au programme de formation) à découvrir et à comprendre, au moyen d'exercices et d'activités, "les différences concernant les personnes qui les entourent".
- Assurer le soutien des personnes qui vivent des changements. Pour que la formation se révèle efficace, il convient de reconnaître au préalable et de régler les problèmes qui sous-tendent le changement, faute de quoi les tensions qui se font jour pendant la formation "se heurteront aux mêmes vieux comportements organisationnels". M. Floyd propose de réunir périodiquement les personnes qui participent au programme de formation afin de favoriser la mise en commun des expériences face au changement ou encore de créer des groupes de soutien composés de personnes d'une culture donnée.

- Faire de la diversité au travail une réalité en adoptant des politiques et des pratiques concrètes. M. Floyd souligne que les politiques d'embauche d'Exxon ont toujours été justes et que la société s'enorgueillit d'avoir réuni dans l'usine des personnes d'horizons différents. Elle n'avait toutefois pas adopté de mesures concernant l'avancement des intéressés, par exemple des affectations temporaires et des débouchés particuliers. Dans le cadre des efforts déployés par le groupe Diversity Pioneers, on a formé un sous-comité des politiques qui a mis en oeuvre un nouveau mécanisme de sélection des superviseurs de première ligne parmi les techniciens et les employés rémunérés à l'heure. On doit tenir au courant du déroulement du processus de sélection les employés qui posent leur candidature à un poste de superviseur ou à un poste découlant d'une affectation particulière. Si, quel que soit le stade du processus, un candidat essuie un refus, on doit lui fournir une explication. M. Floyd estime que les mesures montrent que la haute direction prend très au sérieux les efforts déployés pour parvenir à la diversité, facteur crucial à la réussite du programme parmi les employés.
- Montrer que la direction est déterminée en précisant clairement aux employés les conséquences auxquelles ils s'exposent en défiant le nouveau système. M. Floyd suggère à tout le moins l'établissement de solides politiques de base concernant le harcèlement.
- Célébrer les réussites communes grâce à la reconnaissance et aux récompenses. Les employés peuvent facilement se sentir écrasés par la portée et la nature continue d'un programme permanent de diversité, ce qui peut engendrer de la frustration chez eux ou encore les amener à perdre de vue le but ultime. Les gestionnaires d'Exxon interviennent fréquemment en reconnaissant les accomplissements dans le cadre de manifestations spéciales visant à célébrer les progrès accomplis et à rendre hommage aux employés qui, selon leurs pairs, ont contribué de façon toute particulière à la réalisation des buts de l'organisation <sup>78</sup>.

## Trousse d'information

Dans la présente partie, on fournit un certain nombre de références que les lecteurs jugeront peut-être utiles de même que les notes de fin de texte.

### - Livres et monographies d'intérêt particulier -

**Mastering the Diversity Challenge: Easy on the Job Applications for Measurable Results** de Fern Lebo (Floride, St. Lucie Press, 1996) est un ouvrage de 150 pages conçu pour les gestionnaires qui s'engagent dans un programme de diversité. On y retrouve des directives étape par étape, des feuilles de travail pouvant être utilisées dans le cadre des réunions, des exemples d'enquêtes menées auprès des employés ainsi que des exercices visant à favoriser le travail d'équipe.

**Developing Diversity in Organizations: A Digest of Selected Literature**, d'Ann M. Morrison et de Kristen M. Crabtree (États-Unis, CCL, 1993), est un guide conçu à l'intention des gestionnaires où on retrouve une compilation d'articles consacrés aux initiatives prises par des sociétés en matière de diversité. On y retrouve une section consacrée aux études de cas et aux ressources générales, dans laquelle on tente de définir les méthodes qui, pour certaines organisations, ont donné de bons résultats ainsi que les pratiques qu'il convient d'éviter.

**Cultural Diversity in the Workplace: Issues and Strategies**, de George Henderson (Londres, Quorum Books, 1994), est une excellente source de points de vue utiles sur les questions liées à la gestion de la diversité.

**Employment Equity: Cooperative Strategies for Organizational Change**, de Carol Agocs, Catherine Burr et Felicity Somerset (Toronto, Prentice-Hall Canada Inc., 1992), est un ouvrage quelque peu daté, mais néanmoins très utile, décrivant les initiatives prises au Canada pour parvenir à l'équité en matière d'emploi. Comme de nombreux ouvrages consacrés à cette question, on y adopte un point de vue axé sur la "défense des intérêts". Le chapitre 3, "Employment Equity: The Benefits for Your Organization", est particulièrement intéressant.

**Designing and Implementing Successful Diversity Programs**, de Lawrence M. Baytos (New Jersey, Prentice Hall, 1995), met l'accent sur les exercices pratiques auxquels les gestionnaires peuvent recourir dans la conception de leurs efforts visant la diversité. Mentionnons tout particulièrement le chapitre 3, intitulé "How to Develop the Business Rationale to Drive Diversity Commitment", enjeu essentiel à l'acceptation et à la loyauté des employés dans tout programme de diversité. Dans les autres livres, on ne se penche pas explicitement sur cette question.

**Diversity in the Workplace**, de Clayton P. Alderfer et coll. (New York, The Guildford Press, 1992), est une compilation de 21 articles décrivant en détail des stratégies de gestion, des défis et des études de cas liés à la diversité au travail.

**Differences That Work: Organizational Excellence Through Diversity**, ouvrage dirigé par Mary C. Gentile (États-Unis, Harvard Press, 1994), constitue une autre anthologie des articles de 15 auteurs, où on défend la diversité au travail au moyen d'études de cas, d'expériences personnelles et d'anecdotes. Mary C. Gentile est également l'auteur de *Managing Diversity: Making Differences Work* (Harvard Business School Publishing, 1995) et de *Managerial Excellence Through Diversity* (Ricard D. Irwin, 1995).

**Implementing Diversity**, de Marilyn Loden (New York, Irwin Publishing, 1996), constitue une analyse exhaustive et solide de la diversité dans trois grandes sections : 1) dans la première, qui porte sur le retour aux sources, on montre comment la diversité peut être définie et mise en oeuvre, en plus d'indiquer comment quelques attitudes commerciales pourront être touchées par la diversité (l'innovateur, le pragmatique, le sceptique); 2) dans la seconde, qui concerne les obstacles à la mise en oeuvre, on présente les risques de contrecoups et les programmes de sensibilisation; 3) dans la dernière, qui porte sur l'accélération du changement, on présente des histoires de réussite à suivre, en plus de fournir des conseils quant à la réalisation des travaux préalables au changement.

**Les dimensions de la diversité dans les entreprises canadiennes** : rentabilisation de la diversité ethnoculturelle est une étude réalisée par le Conference Board du Canada en 1994. Le texte regorge d'exemples de sociétés qui ont lancé avec succès des initiatives relatives à la diversité, par exemple Petro-Canada, Warner-Lambert Canada, Ebc Industries, la Banque de Montréal et le Mouvement des caisses Desjardins. On met l'accent sur deux des facteurs qui motivent l'accent mis sur la diversité : l'ethnoculturalisme de plus en plus marqué qui caractérise les marchés canadiens et la mondialisation des entreprises.

**Mesurer les effets de la diversité** est un "manuel" éclairant et détaillé produit et distribué par la Société des comptables en management du Canada en 1996. Débordant d'excellents conseils concernant les programmes de diversité, l'ouvrage reprend nombre d'éléments de l'analyse de rentabilisation contenus dans le site Web. Pour toute personne qui songe à mettre en oeuvre un programme de diversité, il s'agit d'une lecture "incontournable".

**"Managing Diversity in the Late Twentieth Century: Some Macroeconomic Considerations"**, de Sheila D. Collins, est un essai documentant l'historique de la diversité dans un contexte commercial. On y décrit les résultats des initiatives d'équité en matière d'emploi et d'action positive menées dans de nombreux pays.

## - Articles principaux -

Voici quelques-uns des principaux articles consacrés à la diversité au travail. La plupart d'entre eux figurent aussi dans les notes de fin de document.

Brimmer, Andrew F., "**The Economic Cost of Discrimination**", Black Enterprise, vol. 24, no 4, novembre 1993, p. 27.

Dodds, Ian, "**Differences Can Be Strengths**", People Management, vol. 1, no 8, le 20 avril 1995, pp. 40-43.

Ellis, Catherine et Jeffrey Sonnenfeld, "**Diverse Approaches to Managing Diversity**", Human Resource Management, printemps 1994, pp.79-109.

Evans, Roderick, "**Surviving the Skills Shortage: Equal Opportunities in Recruitment and Selection**", Library Management, vol. 12, no 2, 1991, pp. 4-14.

Fernandez, John P., "**Diversity delivers competitive advantage**", Executive Excellence, vol. 12, no 5, mai 1995, p. 20.

Flynn, Gillian, "**Do You Have the Right Approach to Diversity?**", Personnel Journal, vol. 74, no 10, octobre 1995, pp. 68-75.

Flynn, Gillian, "**Hallmark Cares**", Personnel Journal, vol. 75, no 3, mars 1996, pp. 50-53.

Galagan, Patricia, "**Navigating the Differences**", Training and Development, avril 1993.

**Gray, Shelia D. "Measuring Monitoring and Assessing Diversity" in Employment Relations Today. Vol:21 Iss:4. Winter 1994/95. p432**

Hall, Jessica, "**Race and health care in Maryland: Managed care firms discover importance of cultural diversity**", dans Hammond, Teresa R. et Brian H. Kleiner (dir.), "**Managing Multicultural Work Environments**", Equal Opportunities International, vol. 11, no 2, 1992, pp. 6-9.

Hilliard-Jones, Amy, "**Diversity: A Global Business Issue**", Fortune, le 15 avril 1996 (section publicitaire spéciale).

Hosni, Djehane et Sulayman S. Al Qudsi, "**Female Labour Market Opportunities in Kuwait**", Equal Opportunities International, vol. 8, no 3, 1989, pp. 1-4.

Karp, H.B. et Nancy Sutton, "**Where Diversity Training Goes Wrong**", Training, juillet 1993, pp. 30-34.

Makower, Joel, **"Managing Diversity in the Workplace"**, Business and Society Review, no 92, hiver 1995, pp. 48-54.

Manfiletto, Ernest, **"Profit in Diversity"**, Managed Healthcare, vol. 5, no 7, juillet 1995, p. 36.

Martinez, Michelle Neely, **"Equality Effort Sharpens Bank's Edge"**, HR Magazine, vol. 40, no 1, janv. 1995, pp. 38-43.

Meléndez, Sara E., **"An "Outsider's" View of Leadership"**, dans Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith et Richard Beckhard (dir.), The Leader of the Future, San Francisco, Californie, Josey-Bass, 1966.

Reddy, P S et R.B.G. Choudree, **"Public Service Transformation and Affirmative Action Perspectives in South Africa"**, Public Personnel Management, vol. 25, no 1, printemps 1996, pp. 25-39.

Reid, C.L., **"The advantages of taking a proactive approach to diversity"**, Executive Speeches, vol. 9, no 2, octobre-novembre 1994, pp. 26-28.

Riley, Nancy E., **"Holding Up Half the Economy"**, China Business Review, vol. 23, no 1, janvier-février 1996, pp. 22-24.

Schotter, Andrew et Keith Weigelt, **"Asymmetric Tournaments, Equal Opportunity Laws, and Affirmative Action: Some Experimental Results"**, Quarterly Journal of Economics, vol. 107, no 2, mai 1992, pp. 511-539.

Selmi, Michael, **"Testing for Equality: Merit, efficiency, and the affirmative action debate"**, UCLA Law Review, vol. 42, no 5, juin 1995, pp. 1251-1314.

Sethi, S. Prakash, **"American Corporations and the Economic Future of South Africa"**, Business and Society Review, no 92, hiver 1995, p.10.

Stephenson, Karen et Valdis Krebs, **"A More Accurate Way to Measure Diversity"**, Personnel Journal, vol. 72, no 10, octobre 1993, p. 66-74.

Stevens, John, **"Weighing up the Evidence on Managing Diversity"**, People Management, vol. 1, no 13, le 29 juin 1995.

Taylor, Christine, **"Building a Business Case for Diversity"**, Canadian Business Review, vol. 22, no 1, printemps 1995, pp. 12-14.

Tellier, Marie, **"Equity on Track"**, Canadian Business Review, vol. 18, no 2, été 1991, pp. 28-29.

Thiederman, Sondra, "**Staff Diversity: The Best of All Backgrounds**", Association Management, vol. 46, no 2, février 1994.

Thomas, David J., "**Some Economic Development Consequences of Unequal Opportunities Internationally**", Equal Opportunities International, vol. 12, no 5, 1993, pp. 6-10.

Wheeler, Michael, "**Striving toward diversity**", Across the Board, vol. 33, no 3, mars 1996, p. 5.

White, Tod, "**Managing the Other Diversity**", Human Resources Professional, vol. 9, no 2, mars-avril 1996, pp. 6-9.

Work, John W., "**Leading a Diverse Workforce**", dans Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith et Richard Beckhard (dir.), The Leader of the Future, San Francisco, Californie, Josey-Bass, 1996.

Wright, Peter, Stephen P. Ferris, Janine S. Hiller et Mark Kroll, "**Competitiveness Through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation**", Academy of Management Journal, vol. 38, no 1, 1995, pp. 272-287.

---

## Notes

1. Les dimensions de la diversité dans les entreprises canadiennes: rentabilisation de la diversité ethnoculturelle, Le Conference Board du Canada, Ottawa, 1995, p.1.
2. Daily News Halifax, le 5 juin 1994.
3. Anderson, Scott, "Onward Employment Equity", The Financial Post, le 24 juin 1995.
4. Spears, John, "Diversity boosts profits, firms told Bosses urged to take issue away from personnel departments", The Toronto Star, le 9 mai 1995.
5. Mesurer les effets de la diversité, Société des comptables en management du Canada, Toronto, 1996, p. 14.
6. Ibid
7. Glater, Jonathan et Martha M Hamilton, "Affirmative Action's Corporate Converts", Washington Post, le 19 mars 1995
8. Sinclair, Helen K., "L'institutionnalisation de l'équité en emploi dans le secteur bancaire: des résultats à portée de la main", Ottawa, Association des banquiers canadiens, 1995.
9. Amparano Lopez, Julie, "Management: Once male enclaves, corporate boards now comb executive suites for women", The Wall Street Journal, le 22 janvier 1993, section B, p.1.
10. Fortune, le 15 avril 1996.
11. Mesurer les effets de la diversité, Société des comptables en management du Canada, Toronto, 1996, p. 11.
12. Mesurer les effets de la diversité, Société des comptables en management du Canada, Toronto, 1996, p. 6.
13. Evans, Roderick, "Surviving the Skills Shortage: Equal Opportunities in Recruitment and Selection", Library Management, vol.12, no 2, 1991, pp.4-14
14. Mesurer les effets de la diversité, Société des comptables en management du Canada, Toronto, 1996, p. 6.
15. Ibid.
16. Taylor, Christine, "Building a Business Case for Diversity", Canadian Business Review, vol. 22, no 1, printemps 1995, pp.12-14
17. Odiorne, George S., "Beating the 1990's Labour Shortage", Training, vol. 27, no 7, juillet 1990, pp.32-35.
18. Lanthier, Jennifer. "Racism in Canada Hurts Business: World has changed, no longer Caucasian", Financial Post, le lundi 20 février 1989.

19. Raia, Patrice D., "Why Manufacturers That Export are Choosing California", World Trade, vol. 5, no 5, juin 1992, pp 50-54.
20. Maldonado, Patricia, "Florida.South", Florida Business Journal, mars 1990.
21. Smith, M Rex, "The Draw of Diversity: Economic development officials are increasingly pitching Georgia as a state friendly to women and minorities", Atlanta Constitution, le 9 novembre 1994
22. Fortune, le 15 avril 1996.
23. Les dimensions de la diversité dans les entreprises canadiennes: rentabilisation de la diversité ethnoculturelle, Le Conference Board du Canada, Ottawa, 1995
24. "Diverse workforce builds profits", Calgary Herald, le 9 mai 1995". May 9, 1995.
25. Les dimensions de la diversité dans les entreprises canadiennes: rentabilisation de la diversité ethnoculturelle, Le Conference Board du Canada, Ottawa, 1994.
26. Ibid
27. "New Attitudes: Benefits abound for companies that focus on ability", Globe and Mail, 21 octobre 1994.
28. Agocs, Carol, Catherine Burr, Felicity Somerset, Employment Equity: Cooperative Strategies for Organizational Change, Prentice-Hall Canada Inc., Toronto, 1992, chapitre 3, "Employment Equity: The Benefits for Your Organization".
29. Hosni, Djehane A., Sulayman S. Al Qudsi, EOI, vol. 8, no 3, 1989, pp.1-4.
30. Riley, Nancy E., China Business Review, janvier-février 1996, pp.22-24.
31. [www.labour.gov.za/docs/legislation/eea/act98-055.html](http://www.labour.gov.za/docs/legislation/eea/act98-055.html)
32. Reddy, P.S., R.B.G. Choudree, Public Personnel Management, printemps 1996, pp.25-39.
33. Mesurer les effets de la diversité, Société des comptables en management du Canada, Toronto, 1996, p. 10.
34. Ibid
35. Work, John W., "Leading a Diverse Workforce", dans Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith et Richard Beckhard (dir.), The Leader of the Future, San Francisco, Californie, Josey-Bass, 1996.
36. Meléndez, Sara E. (1996). An "Outsider's" View of Leadership, in Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard (eds.), The Leader of the Future. San Francisco, CA: Josey-Bass.
37. [www.empl.ibm.com/diverse/diverse.htm](http://www.empl.ibm.com/diverse/diverse.htm)
38. Hilliard-Jones, Amy, "Diversity: A Global Business Issue", Fortune, le 15 avril 1996 (cahier publicitaire).
39. Women in Management at London Life, Case and Publications Divisions, Richard Ivey School of Business, Université Western Ontario.
40. Fortune, le 15 avril 1996.

41. Gray, Shelia D., "Measuring Monitoring and Assessing Diversity", *Employment Relations Today*, vol. 21, no 4, hiver 1994-95, p. 432.
42. *Mesurer les effets de la diversité*, Société des comptables en management du Canada, Toronto, 1996, p. 26.
43. Gray, Shelia D., "Measuring Monitoring and Assessing Diversity", *Employment Relations Today*, vol. 21, no 4, hiver 1994-95, p. 436.
44. Ibid.
45. McEnrue, Mary Pat, "Managing Diversity: Los Angeles Before and After the Riots", *Organizational Dynamics*, vol. 21, no 3, hiver 1993, pp. 18-29.
46. *Fortune*, le 15 avril 1996.
47. *Fortune*, le 15 avril 1996.
48. Van Houten, Carol, "A Patchwork Quilt of Employee", *Best's Review*, septembre 1990, pp. 14-15.
49. Rigdon, Joan E, "Room at the top: PepsiCo's KFC scouts for blacks and women for its top echelons: Fried-chicken chain seeks well-seasoned managers like Lawrence Drake, 37, the \$150,000 Onion Breader", *The Wall street Journal*, le 13 novembre 1991, section A, p.1.
50. Thiederman, Sondra, "Staff Diversity: The Best of All Backgrounds", *Association Management*, vol. 4, no 2, février 1994.
51. "J.C. Penney embraces diversity", *Chain Store Age Executive*, vol. 71, no 6, juin 1995, pp.19-21.
52. *Fortune*, le 15 avril 1996.
53. Voir, en particulier, le site de GLADNET, auquel on fait référence dans la trousse d'information contenue dans le présent document.
54. Culp, Clyde E., "Manager's Journal: Profit From Serving the Disabled", *The Wall Street Journal*, le 10 août 1992, section A, p.10.
55. Stack, Bill, *Management Review*, septembre 1990.
56. Shafroth, Morrison. "We Are the Workforce" in *San Francisco Magazine*. Vol:25 Iss:9 Sep 1990 Sec:1 p:10
57. Maznevski, Martha L. and J.J. DiStefano. "The Mortar in the Mosaic: A New Look at Composition, Process, and Performance in Decision-Making Groups." Paper presented at The Academy of Management 1996 Annual Meetings. Available from Prof. Maznevski at McIntire School of Commerce, University of Virginia, Charlottesville, VA 22903. E-mail: mm4t@virginia.edu
58. On peut se le procurer auprès du bureau de l'équité en matière d'emploi de l'Université Western Ontario, London (Ontario) Canada N6A 3K7
59. McEnrue, Mary Pat, "Managing Diversity: Los Angeles Before and After the Riots", *Organizational Dynamics*, vol. 21, no 3, hiver 1993, pp.18-29.
60. Ellis, Catherine et Jeffrey Sonnenfeld, "Diverse Approaches to Managing Diversity", *Human Resource Management*, printemps 1994, pp. 79-109.

61. Karp, H.B, Nancy Sutton, «Where Diversity Training Goes Wrong», Training, juillet 1993, pp. 30-34.
62. Baron, Talila, "SunMicro Sees Diverse Future", Business Journal-San Jose, vol. 11, no 19, le 23 août 1993.
63. Fortune, le 15 avril 1996.
64. Gore, Mollie, "Prudential's Moves Mirror Changing Face of Market", Richmond Times-Dispatch, le 12 novembre 1992, (section Affaires)w.
65. Fortune, le 15 avril 1996.
66. Galen, Michele, "Diversity: Beyond the numbers game", Business Week, no 3437, le 14 août 1995, pp. 60-61.
67. Morris, Linda, "Diversity effort links to climate-study results", Training and Development, vol. 48, no 1, janvier 1994, pp. 64-66.
68. Fortune, le 15 avril 1996.
69. Sinclair, Helen K., "L'institutionnalisation de l'équité en emploi dans le secteur bancaire: des résultats à portée de la main", Ottawa, Association des banquiers canadiens, 1995.
70. Wright, Peter, Stephen P. Ferris, Janine S. Hiller et Mark Kroll, "Competitiveness Through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation", Academy of Management Journal, 1995, vol. 38, no 1, pp. 272-287.
71. Glater, Jonathan D., Martha M Hamilton, "Affirmative Action's Corporate Converts", Washington Post, le 19 mars 1995.
72. Szczesny, Joseph, "Diversity becomes lifeblood of GM's salaried workforce", Oakland Press-Pontiac, le 29 février 1996.
73. Maznevski, Martha L. et J.J. DiStefano, "The Mortar in the Mosaic: A New Look at Composition, Process, and Performance in Decision-Making Groups", document présentée à l'occasion de l'assemblée annuelle de 1996 de l'Academy of Management. On peut se le procurer auprès de la professeure Maznevski, à la McIntire School of Commerce, University of Virginia, Charlottesville, VA 22903, courrier électronique: mm4t@virginia.edu
74. Schotter, Andrew, Keith Weigelt, "Asymmetric Tournaments, Equal Opportunity Laws, and Affirmative Action: Some Experimental Result", Quarterly Journal of Economics, vol:107, no 2, mai 1992, pp. 511-539
75. Christensen-Hughes, Julia, "Cultural Diversity: The Lesson of Toronto's Hotels", The Cornell HRA Quarterly, avril 1992, pp. 78-87.
76. Makower, Joel, "Managing Diversity in the Workplace", Business and Society Review, hiver 1995, pp. 48-54.
77. Ibid
78. Sheridan, John H., "Dividends From Diversity", Industry Week, le 19 septembre 1994, pp. 23-26.