

## DIVERSITÉ CULTURELLE ET MILIEU ORGANISATIONNEL : LE RÔLE DU PSYCHOLOGUE

Mona ABBONDANZA<sup>1</sup>

Université du Québec à Trois-Rivières

### Résumé

*La diversité culturelle croissante en milieu de travail a un effet sur les relations entre employés, sur les relations entre les employés et la clientèle et sur le contexte de gestion qui encadre ces relations. Le présent article vise à examiner les rôles du psychologue comme intervenant dans le contexte de cette nouvelle diversité culturelle : conseil auprès de la direction, consultation individuelle ou de groupe, formation, recherche-terrain, ainsi que les résistances et les pièges que lui oppose le milieu de travail. Un modèle d'intervention, fondé sur une pratique de 10 ans d'intervention interculturelle en milieu organisationnel et sur la documentation scientifique pertinente, est proposé.*

---

Mots clés : relations interculturelles, communication interculturelle, gestion de la diversité, intervention psychosociale

---

### INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, des paramètres culturels nouveaux ont émergé dans la société québécoise comme dans la société nord-américaine. On note une diversité culturelle croissante de la population, une augmentation de l'immigration des pays autres qu'euro-péens et une concentration des communautés culturelles dans les grands centres.

On constate par ailleurs, au cours de la même période, une faible embauche dans les grandes entreprises et dans l'appareil gouvernemental et lorsqu'il y a embauche, celle-ci reflète rarement la diversité culturelle que l'on retrouve dans la population.

---

1. Mona Abbondanza, Ph.D., Directrice, Laboratoire de recherche sur la diversité, le travail et la gestion, DSGE, Université du Québec à Trois-Rivières, C.P. 500, Trois-Rivières (Québec), Canada, G9A 5H7 et membre de l'Ordre des psychologues du Québec. Téléphone : (819) 376-5011 (3158). Télécopieur : (819) 376-5079.

Courriel : mona\_abbondanza@uqtr.quebec.ca

L'auteure désire remercier madame Gabrielle Fournier pour ses judicieux conseils en matière de formation et d'approche conseil en entreprise, monsieur André M. Bergeron, Ph.D., pour ses commentaires, ainsi que monsieur Bernard La Mothe, rédacteur, pour sa relecture du texte.

Les entreprises peuvent donc se trouver en relation avec une population fort différente sur le plan culturel de celle que représentent leurs employés. Ainsi, dans certaines organisations montréalaises, nos interventions en entreprise nous ont permis d'observer, par exemple, un personnel composé à 90% et plus d'individus francophones, blancs et de vieille souche européenne, interagissant avec des populations issues à 90% et plus de communautés culturelles minoritaires (asiatiques, sud-américaines, antillaises, italiennes...). Certains employés, au service d'une même entreprise depuis près de vingt ans, ont vu tranquillement se creuser cet écart culturel. D'autres, plus récemment entrés en poste (nouvel emploi, transfert d'une autre région...), se retrouvent tout d'un coup plongés dans cette nouvelle réalité culturelle.

Selon Sue (1999), le psychologue peut, dans un tel contexte, jouer un rôle très important sur le plan de l'intervention, en guidant les actions des employés et des gestionnaires. Il peut jouer un rôle tout aussi important sur le plan de la recherche, en permettant : a) de mieux comprendre l'effet de la culture sur le comportement humain au travail; et b) de développer des outils afin de faciliter l'interaction entre personnes de cultures différentes dans ce contexte (Brislin, 2000).

L'objectif du présent article est d'examiner les rôles que peut jouer le psychologue dans le cadre des changements culturels qui touchent les grandes organisations, rôles que nous avons pu observer à l'occasion d'interventions répétées dans les secteurs parapublic et privé au cours de la dernière décennie. Nous examinerons d'abord les demandes d'aide des organisations en matière de diversité culturelle, ainsi que les difficultés rapportées par les employés à ce sujet. Nous examinerons ensuite les types d'interventions et les rôles que le psychologue peut jouer en réponse à ces demandes d'aide : 1) conseil auprès de la direction; 2) consultation individuelle ou de groupe; 3) formation; 4) recherche-terrain. Un modèle d'intervention sera proposé et certaines difficultés d'application seront discutées. Finalement, nous dresserons la liste des compétences nécessaires à ce type d'intervention et présenterons les moyens de les développer.

## **LES DIFFICULTÉS PERÇUES EN CONTEXTE MULTICULTUREL**

La nouvelle diversité culturelle a des effets tant sur le plan des relations humaines que sur le plan de la gestion. Voici quelques-unes des difficultés rapportées dans le cadre de nos interventions au cours de la dernière décennie. Elles se situent surtout à deux niveaux : soit au niveau de la relation avec la personne d'une autre culture (client, collègue, subordonné, patron...) soit au niveau des relations avec les personnes qui gèrent le travail dans ce contexte multiculturel.

### **Difficultés d'interaction avec la personne d'une autre culture**

Quatre difficultés d'interaction avec une personne d'une autre culture nous ont été fréquemment rapportées par les participants. Elles touchent la communication, la clarification des rôles, la relation de pouvoir et la relation entre hommes et femmes (voir tableau 1).

### ***Communication***

La communication peut être définie comme « une relation qui s'établit entre des personnes à partir de significations communes qu'elles attribuent à des mots et à des intonations (communication verbale) ainsi qu'à des gestes, des attitudes corporelles, des expressions, des positions dans l'espace, des vêtements (communication non-verbale) » (Barrette, Gaudet et Lemay, 1996, p. 138). Même lorsque la langue d'interaction est le français, les employés perçoivent des difficultés de compréhension de part et d'autre. Par exemple, les termes « médecin », « médicament » ou « suivi médical » n'ont pas le même sens pour les personnes selon leur origine culturelle. Les difficultés sont encore plus grandes lorsque le client parle peu ou pas le français. Souvent la personne ne dispose pas d'outils, de ressources ou de temps nécessaires pour pallier la difficulté.

Le non-verbal aussi peut être très difficile à décoder dans le cadre de ces interactions. Par exemple, le signe de tête interprété comme un oui pour l'employé n'a pas nécessairement la même signification pour le client. Autre exemple : un ton de voix très élevé peut être perçu comme agressant par l'un, mais pas nécessairement par l'autre.

### ***Clarification des rôles***

Une seconde difficulté a trait à la clarification des rôles. Le client peut parfois avoir des attentes irréalistes à l'égard de l'employé, par exemple s'attendre à ce qu'il assiste à des fêtes de familles, à ce qu'il lui prête de l'argent ou qu'il lui trouve un emploi. Cette confusion des rôles peut aussi être présente lorsque la famille accompagne le client, l'employé se demandant s'il doit interagir avec toutes les personnes ou seulement avec le client.

### ***Relation de pouvoir***

Une troisième difficulté est attribuable aux différences d'importance accordée à la hiérarchie selon les cultures. Dans les pays où la distance hiérarchique est marquée, les organisations affichent des écarts de statut, des écarts de salaire, une organisation pyramidale et des interactions plus formelles entre employés de statuts différents; dans les pays où la distance hiérarchique a moins d'importance, ces écarts sont moins grands et ces codes, moins rigides. Ces différences culturelles ont un effet sur les

**Tableau 1 Perception des effets de la diversité culturelle en milieu organisationnel chez les participants aux formations en relations interculturelles**

<b>Perceptions des effets</b>	<b>Interaction avec la personne d'une autre culture</b>	<b>Interaction avec le supérieur immédiat qui gère la diversité</b>
<b>Effet au niveau des relations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication (verbale; non-verbale...)</li> <li>• Clarification des rôles (employés; clients; personne accompagnatrice...)</li> <li>• Relation d'autorité</li> <li>• Relation homme-femme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension divergente de l'effet de la diversité culturelle et des besoins des employés pour évoluer dans un tel contexte</li> <li>• Formation différente</li> <li>• Évaluation du rendement</li> </ul>
<b>Effet au niveau de la tâche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de temps</li> <li>• Manque d'outils (documents en langues diverses...)</li> <li>• Manque d'espace</li> <li>• Manque de personnes-ressources (traducteur; personnes de même culture...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de support administratif pour combler les manques liés à la tâche</li> <li>• Manque de politiques claires</li> </ul>

attentes et les comportements adoptés en situation de relation hiérarchique (Bollinger et Hofstede, 1987). Dans le cadre de nos interventions, nous avons observé que les participants perçoivent de la crainte ou encore des attentes irréalistes à leur égard chez certains clients dont la culture accorde plus d'importance à la hiérarchie. Par exemple, un tel client pourra craindre d'exprimer son désaccord ou son incapacité à faire une tâche devant un employé auquel il attribue une grande autorité, ou encore, il sera persuadé que l'employé a de très grands pouvoirs (qu'il est capable de forcer un employeur à le réembaucher ou qu'il est capable de modifier des règlements...). Ce genre de perceptions peut créer des tensions dans la relation.

#### ***Relation homme-femme***

Une quatrième difficulté se situe au niveau de la relation homme-femme. Certains clients refusent d'être servis par une femme et demandent de voir le supérieur immédiat. Une telle situation peut devenir cocasse lorsque ce supérieur immédiat est aussi une femme, comme ce fut le cas dans un de nos lieux d'intervention. Ce type de difficulté a un effet tant sur le plan des relations interpersonnelles (comment interagir avec le client...) que sur le plan de la gestion (les politiques à adopter dans un tel cas...).

## **Interaction avec la personne d'une autre culture : éléments liés à la tâche**

### ***Le temps***

Les participants rapportent qu'une interaction avec un client d'une autre culture prend souvent plus de temps. Or, souvent, ils sont contraints dans le temps par les pratiques et politiques de leur cadre de travail. Un préposé à la clientèle nous confiait récemment qu'il n'avait que 5 minutes pour répondre au client, quelle que soit son origine culturelle, sans quoi il perdait des points; il préférait donc mettre fin rapidement à l'interaction lorsqu'elle devenait difficile sur le plan linguistique ou culturel, même si son objectif de travail (ici, un bon service à la clientèle) n'était pas atteint.

### ***Les outils, l'espace et les personnes-ressources***

Les participants rapportent aussi que pour ce type de travail, ils auraient besoin de certains outils, comme des consignes par pictogramme ou encore la traduction en plusieurs langues de consignes de bases telles « vous devez revenir accompagné d'un interprète... ». Souvent des contraintes d'argent ou certaines politiques concernant les relations avec la clientèle ne permettent pas de s'outiller de manière appropriée. On nous rapporte aussi que plusieurs clients se présentent avec les membres de leur famille, alors que souvent, l'aménagement pour recevoir les clients ne permet de recevoir qu'une ou deux personnes. Enfin, des barrières linguistiques ou culturelles très fortes font en sorte que, parfois, il serait nécessaire d'avoir à sa disposition un traducteur ou une personne de la même culture que le client (interprète culturel), afin de décoder les messages et d'amorcer une interaction. Cependant, une telle solution n'est pas toujours possible.

## **Interaction avec la personne d'une autre culture : réactions affectives**

Nous avons observé des réactions affectives très variées face à la diversité culturelle dans nos milieux d'intervention. Un même défi ou une même difficulté peut être vécu positivement par certains et négativement par d'autres (voir tableau 2).

Parmi les réactions négatives fréquemment rapportées, on note le stress, la confusion, l'épuisement, le découragement et la frustration. Une employée rapportait être très stressée et frustrée par la relation avec un client qui, à chaque rencontre depuis un an, tentait de négocier des

**Tableau 2 Réaction affective à la diversité culturelle dans le contexte organisationnel chez les participants aux formations en relations interculturelles**

<b>Réactions affectives</b>	Interaction avec la personne d'une autre culture	Interaction avec le supérieur immédiat qui gère la diversité
<b>Positives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosité</li> <li>• Engouement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encouragement dû à une perception de support de la part de la direction (encouragements verbaux, outils...)</li> </ul>
<b>Négatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress</li> <li>• Confusion</li> <li>• Choc culturel</li> <li>• Épuisement</li> <li>• Découragement</li> <li>• Frustration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustration</li> <li>• Découragement dû à une perception de manque de support</li> <li>• Sentiment d'être incompris</li> </ul>

éléments pourtant déclarés non négociables, sur un ton de voix perçu comme très agressant. D'autres employés étaient dépourvus face à des réactions imprévisibles ou difficiles à décoder et vivaient un véritable choc culturel. Parmi les réactions positives fréquemment rapportées, on note la curiosité et l'engouement.

#### **Difficultés dans les relations avec les personnes qui gèrent le contexte interculturel**

Trois difficultés sont rapportées par les participants dans leur relation avec les personnes qui gèrent le contexte interculturel. La première, mainte fois soulevée, tient au fait que l'employé et le gestionnaire n'ont pas la même compréhension de l'effet qu'a la diversité culturelle sur le travail des employés, ni la même évaluation des outils dont ceux-ci ont besoin pour évoluer dans un tel contexte. La seconde difficulté vient de ce que les gestionnaires ne reçoivent pas nécessairement la même formation aux relations interculturelles que leurs employés. Cette différence de formation contribue à la compréhension divergente des effets de la diversité culturelle. Enfin, une troisième difficulté résulte du fait que l'évaluation du rendement par le gestionnaire se fait à partir des mêmes critères, quel que soit le degré de diversité culturelle de la clientèle.

### **Relation avec les personnes qui gèrent le contexte interculturel : effet sur la tâche**

Les divergences de compréhension et de formation ont un effet sur la tâche. L'équipe de gestion ne met pas toujours en place le support administratif nécessaire pour l'exécution de la tâche, tel des locaux appropriés, du temps, des personnes-ressources, l'habileté à orienter l'employé dans ce contexte, etc. Souvent, on constate un manque de politiques claires qui permettraient de gérer la diversité culturelle.

### **Relation avec les personnes qui gèrent le contexte interculturel : réactions affectives**

Les sentiments les plus souvent rapportés lors des interventions étaient la frustration, le sentiment d'être incompris et de ne pas être soutenus par le supérieur immédiat ou par la direction en général. Lors d'une session de suivi, une employée faisait état des difficultés qu'elle éprouvait à appliquer ses nouvelles connaissances en matière de relations interculturelles, n'ayant pas l'appui de son supérieur immédiat qui n'avait pas suivi lui-même ce genre de formation.

## **TYPES D'INTERVENTIONS ET RÔLES DU PSYCHOLOGUE**

Le psychologue peut jouer un rôle privilégié comme intervenant face à de tels problèmes (Chiasson, 1998; Lee, 1997). Il peut offrir quatre types d'intervention à l'organisation : a) conseil; b) consultation individuelle ou de groupe; c) formation et d) recherche-terrain. Selon notre point de vue et selon Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (1996, p.30), quel que soit le type d'intervention, il est très important pour le psychologue de travailler dans une perspective systémique! En effet, les problématiques de diversité culturelle s'inscrivent dans un système à plusieurs niveaux interreliés. Ainsi, même si la problématique initiale s'inscrit dans le cadre d'une relation précise, par exemple entre un employé et un client d'une autre culture, cette relation est influencée par la gestion immédiate, par le contexte organisationnel en général ainsi que par l'orientation et les politiques sociétales à l'égard des relations interculturelles et de l'immigration (voir figure 1).

Voici un exemple précis : si vous avez à intervenir dans une organisation où il existe une difficulté de communication verbale entre des employés francophones et des clients hispanophones quasi unilingues, vous pouvez orienter l'employé vers un comportement plus accommodant (dites-lui quelques mots en espagnol pour créer un climat de confiance et entamer la conversation...). Toutefois, votre intervention doit tenir compte des politiques de gestion du secteur dans lequel travaille l'employé (son

## ENVIRONNEMENT SOCIO-POLITIQUE

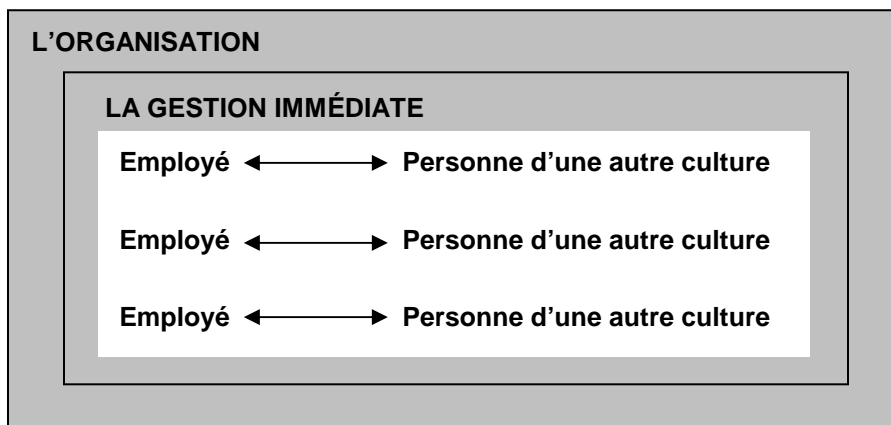


Figure 1 Le point de mire de la formation

supérieur immédiat est pour ou contre une approche plus accommodante; les budgets permettent ou non de soutenir une telle approche...). Vous devez également tenir compte de la politique organisationnelle à cet égard : certaines organisations sont très ouvertes à l'idée de servir le client dans sa langue, tandis que d'autres ont des politiques n'autorisant que l'usage de la langue officielle (ou des langues officielles), et d'autres encore n'ont aucune politique à cet égard. Enfin, le psychologue doit tenir compte des politiques gouvernementales relatives à ces questions (loi sur la langue au travail, dans les interactions, au niveau des documents...) (voir Bourhis et Bougie, 1998). Rappelons que même si le psychologue n'a pas le mandat d'intervenir au niveau organisationnel ou politique, la connaissance de ce contexte global est essentielle à une bonne intervention. Avec l'approche systémique en tête, le psychologue peut donc mener, simultanément ou successivement, différents types d'intervention.

### Conseil auprès de la direction

Un premier type d'intervention est celui de conseiller auprès de l'équipe de direction. Selon Bordeleau (1986), « le terme de conseiller ou de conseil s'applique à toute personne (ou groupe de personnes) qui répond à la demande d'aide d'un client... Le conseil n'a aucune autorité directe pour faire des changements ou implanter des programmes dans une organisation sinon il agirait non plus comme conseil mais comme gestionnaire... le conseiller peut être interne ou externe à l'organisation-client. » (p.6). Un psychologue peut être appelé, par exemple, à conseiller une équipe de gestion sur l'intégration d'employés récemment immigrés, ou encore, à développer un plan de formation du personnel en matière de services à une clientèle multiculturelle.

### Consultation individuelle ou de groupe

Le psychologue peut être appelé à intervenir directement auprès des individus ou des groupes, en matière de diversité culturelle. Dans une de nos interventions, une employée avait beaucoup de difficulté à interagir avec des clients d'une certaine communauté culturelle; avec la permission d'un client issu de cette communauté, nous avons observé une rencontre avec cette employée. Par la suite, nous avons eu une rencontre individuelle avec l'employée pour travailler sur son style d'interaction. Dans une autre situation, nous avons eu à conseiller un gestionnaire de projet responsable d'une équipe multiculturelle; dans le cadre de ce mandat, nous avons effectué un travail d'observation participante, pour ensuite pouvoir guider le gestionnaire sur des éléments liés à la communication et à la clarification des rôles.

### **Formation**

Il est très important d'offrir une formation sur mesure dans le domaine des relations interculturelles, que ce soit pour sensibiliser les participants à cette réalité, pour les aider à résoudre des difficultés de communication (face à face, au téléphone...) ou pour aborder une problématique particulière. Un travail préalable d'évaluation de la demande et d'observation du milieu est essentiel.

### **Recherche-terrain (*Real world research*)**

De par sa formation, le psychologue a la chance de pouvoir offrir à l'organisation la possibilité de suivre et de guider ses actions en matière de diversité culturelle. La recherche-terrain ou « *Real world enquiry* » permet au psychologue d'étudier une problématique au sein de l'entreprise et de proposer par la suite des solutions concrètes. Selon Robson (1999), ce type de recherche se distingue d'une approche plus classique de la recherche, notamment par l'importance accordée aux éléments suivants : a) la résolution de problèmes; b) la prédiction des conséquences d'une action; c) l'évaluation de programmes, d'interventions et de services...; d) la recherche hors du laboratoire.

### **MODÈLE D'INTERVENTION**

En nous inspirant du modèle de recherche-terrain de Robson (1999), nous proposons ici un modèle d'intervention, fondé sur la condition préalable que le psychologue a été appelé à intervenir auprès d'un client, d'un commanditaire ou d'un patron. Dans ce modèle d'intervention (voir figure 2), le psychologue est d'abord saisi de la demande du client ou du commanditaire. Il doit bien clarifier cette demande, c'est-à-dire s'assurer de comprendre comment le client perçoit le problème et quelles sont ses attentes à l'égard de l'intervention et de ses résultats. Cette clarification peut se faire auprès de plusieurs personnes de l'organisation (employés,

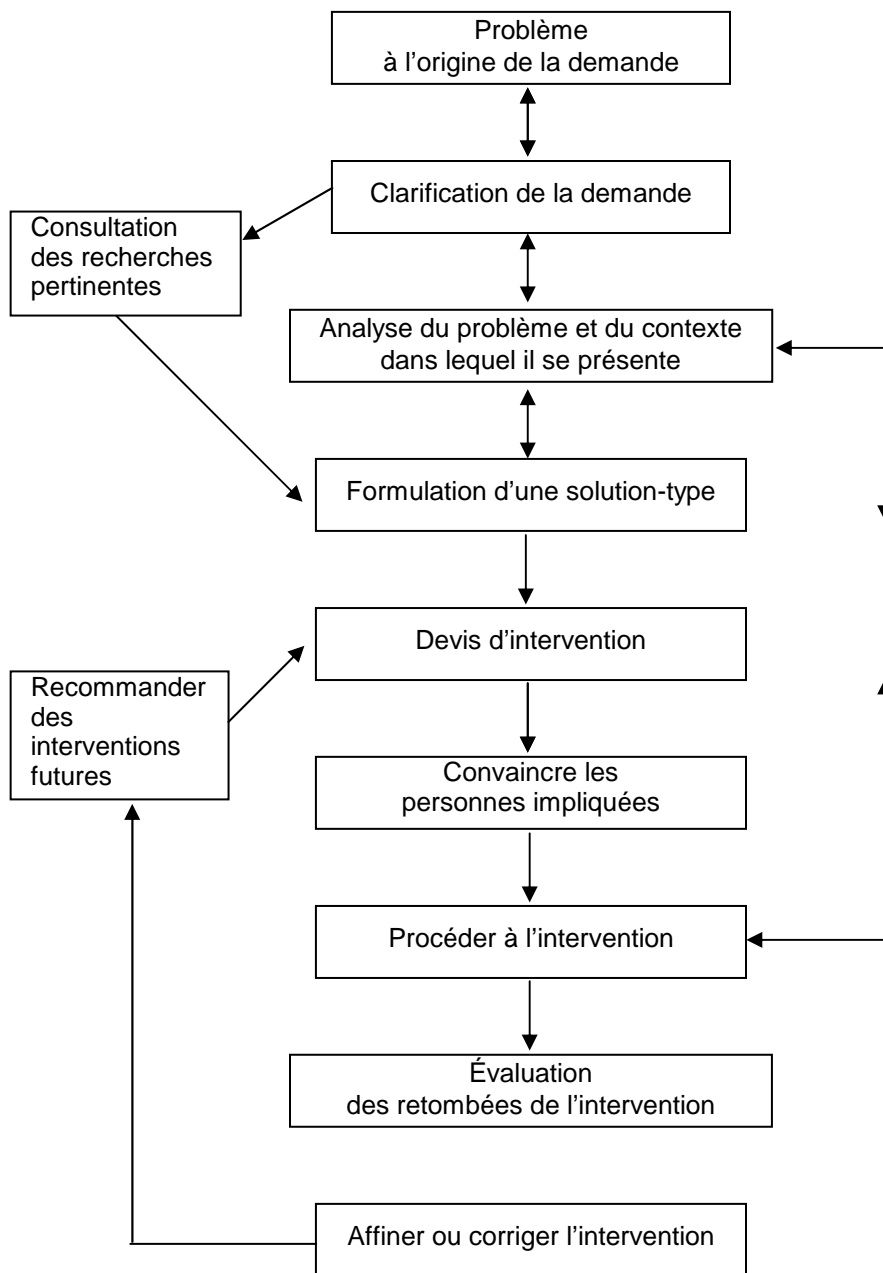
cadres, clients), au moyen de « *focus groups* », de questionnaires ou d'entretiens individuels.

Une fois la demande clarifiée, le psychologue doit analyser le contexte dans lequel le problème se situe. Il peut, par exemple, déterminer quelle est la diversité culturelle dans l'organisation et à l'extérieur de celle-ci, ou encore, examiner quelles sont les politiques de l'organisation en matière de gestion de la diversité et de relations avec les clients de communautés culturelles... Le contexte culturel, légal et politique dans lequel évolue l'organisation (par exemple, les politiques d'immigration), est aussi important à saisir.

Par ailleurs, l'intervenant doit déterminer l'historique, la fréquence et l'ampleur des problèmes soulevés par le client. Cette analyse peut se faire par des observations du milieu (par exemple observer les interactions avec la clientèle), par la consultation de documents officiels (certaines politiques de fonctionnement : procès-verbaux; registre de plaintes...), ou encore dans le cadre de *focus groups* ou d'entretiens individuels avec le personnel.

Simultanément, le psychologue doit s'assurer d'être à la fine pointe des recherches dans le domaine. À titre d'exemple, il doit être au fait des études sur la communication interculturelle (Samovar et Porter, 1995), des études sur l'influence de la culture sur le comportement (Brislin, 2000), des recherches sur l'effet de la diversité culturelle en milieu organisationnel (Cox, 1993; Chemers, Oskamp et Costanzo, 1995) et des recherches sur la gestion dans un contexte de diversité culturelle (Earley et Erez, 1997; Kossek et Lobel, 1996), pour nous en tenir aux thèmes principaux. Ces informations pourront orienter l'action du psychologue, que ce soit dans son rôle de consultation, d'intervention ou de recherche appliquée. Elles lui permettront de faire une meilleure évaluation des données et d'adopter des techniques d'interventions efficaces.

Ce n'est qu'après ces trois étapes (clarification de la demande; analyse du contexte; analyse des recherches pertinentes dans le domaine) que le psychologue peut formuler une solution-type. Cette solution doit permettre de réduire l'écart entre la situation problématique actuelle et la situation souhaitée. Par exemple, les gestionnaires d'une organisation remarquent, au service à la clientèle, un taux élevé de contestation des décisions de la part des clients et un degré de stress accru chez les employés. La clarification de la demande effectuée par le psychologue auprès des gestionnaires et des employés peut faire apparaître que la situation souhaitée est un plus faible taux de contestation, une plus grande aisance des employés à travailler avec une clientèle multiculturelle (vietnamienne, chinoise, haïtienne, italienne, marocaine...) et un meilleur arrimage entre gestionnaire et employés quant à la stratégie à adopter (ce troisième souhait émerge de la clarification et non de la demande initiale du client).



**Figure 2** Modèle d'intervention adaptée du modèle de recherche-action « Real world research model » de C. Robson (1999)

Le devis d'intervention est intimement lié aux étapes précédentes. Il consiste à choisir la stratégie permettant d'appliquer la solution-type (par exemple : des sessions de sensibilisation suivies de formation à la communication interculturelle, ou encore, un système de parrainage accompagné de consultation individuelle...). Le devis doit tenir compte de plusieurs facteurs : profil des employés, ampleur de la problématique, ancienneté ou nouveauté du problème... Dans une de nos interventions, une bonne partie des employés d'un des services étaient semi-illettrés, tandis que l'autre service comptait plusieurs détenteurs de baccalauréat ou de maîtrise. Le devis d'intervention a dû être complètement adapté, tant au niveau de la présentation matérielle que de l'interaction (dans ce cas-ci, une séance de formation à la communication interculturelle). Le devis peut être affiné en le testant sur un nombre restreint d'employés et en intégrant leur *feedback*.

Il faut par la suite communiquer aux personnes impliquées le fruit de cette analyse. La solution-type et le mode d'intervention proposés ne sont pas nécessairement ce que le client payeur<sup>1</sup> ou le client receveur<sup>2</sup> avait en tête en début du processus. Dans l'exemple donné plus haut, le client payeur n'avait pas demandé un meilleur arrimage entre le gestionnaire et les employés quant à la stratégie à adopter. Cet élément est ressorti de l'analyse de la problématique et du contexte par le psychologue. Dans un tel cas, le psychologue doit expliquer au client payeur, dans l'espoir de créer une appropriation de l'intervention par ce dernier, l'importance de cet élément dans la proposition globale de solution-type et de devis d'intervention. Il s'agit ici d'une étape particulièrement difficile de la démarche. Les habiletés de communication interpersonnelle constituent alors un atout précieux pour le psychologue.

Le psychologue doit ensuite procéder à l'intervention. Lors de cette étape, il peut être secondé par d'autres psychologues. Comme nous pouvons voir à la figure 2, il existe un lien rétroactif entre « l'analyse du problème et du contexte dans lequel l'intervention se présente » d'une part, et « procéder à l'intervention » d'autre part. Il est donc important de demeurer au fait du contexte dans lequel se déroule l'intervention. En effet, des changements internes ou externes à l'organisation peuvent avoir des effets sur cette intervention. Par exemple, si l'organisation adopte une politique concernant les cadeaux des clients aux préposés à la clientèle, il sera important de l'intégrer à la formation, particulièrement si le don de cadeaux était l'un des éléments de la problématique.

Une étape fort importante est celle de l'évaluation de l'intervention et de ses retombées. Il est souhaitable qu'elle soit faite par tous les acteurs concernés : client receveur, client payeur, clientèle (si pertinent) et psychologue lui-même et qu'elle protège, dans la mesure du possible, l'anonymat du client receveur. Il est aussi important que cette évaluation

- 
1. Client payeur : la personne ou le groupe de personnes qui paie pour l'intervention.
  2. Client receveur : la ou les personnes qui reçoivent un service payé par d'autres (employeur ou comité).

s'étale dans le temps (à court et moyen termes) et qu'elle puisse être comparée à une mesure effectuée avant l'intervention, afin de vérifier s'il y a eu de véritables changements. Étant donné la nature de l'intervention, il apparaît opportun d'identifier le profil culturel des répondants afin d'en mesurer l'effet sur leur évaluation du processus.

Cette étape d'évaluation permet d'affiner ou de corriger les interventions ultérieures. En effet, la diversité culturelle touche plusieurs personnes et processus organisationnels et il est presque utopique de penser qu'une intervention ponctuelle saura régler tous les problèmes. Il n'est pas inhabituel pour un psychologue d'intervenir annuellement auprès d'une même entreprise, que ce soit pour sensibiliser les nouveaux employés, assurer le suivi auprès d'employés qui ont déjà suivi une formation, analyser les nouveaux problèmes, donner une conférence sur une problématique spécifique à tous les employés, intervenir auprès d'individus en difficulté, réaliser une recherche-terrain pour guider les cadres dans leurs actions futures...

Finalement, le psychologue ne doit pas hésiter à recommander des interventions futures, s'il le juge nécessaire, afin de sensibiliser le client payeur au travail qu'il reste à faire pour réduire l'écart entre les problèmes vécus dans l'organisation et la situation souhaitée par l'ensemble du milieu.

## **DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORS D'INTERVENTIONS**

Il faut être conscient que plusieurs difficultés guettent le psychologue qui œuvre en relations interculturelles, tout comme dans d'autres champs d'intervention. Voici les difficultés que nous avons rencontrées le plus souvent.

### **La demande ou l'offre d'aide sans contact avec le véritable client payeur**

Il est important de déterminer, dès le premier contact avec l'entreprise, qui est la personne que vous rencontrez. S'agit-il du client payeur ou d'un intermédiaire? Qui est le client payeur? S'agit-il d'une personne (ex. la directrice des ressources humaines) ou d'un comité organisationnel (ex. un comité de programme d'aide aux employés)? Il est essentiel pour le psychologue de s'assurer qu'il interagit avec la bonne personne ou le bon comité, faute de quoi tout le travail de clarification de la demande risque d'être à refaire, ou pis encore, il risque d'intervenir avec un mandat non-clarifié, ce qui peut influencer négativement la qualité de son intervention et éventuellement l'évaluation qu'en fera l'organisation. Lors d'une intervention auprès d'une municipalité, nous avons amorcé le travail avec une personne contact que nous croyions être le véritable client payeur. Ce n'est qu'une fois le diagnostic posé, les ajustements à la formation apportés et après plusieurs sessions de formation que le véritable client payeur a assisté à l'une des sessions. Il n'était pas surprenant que, n'ayant

pas été impliquée plus tôt, cette personne ait alors demandé plusieurs modifications à la démarche.

### **Résistance au changement**

Nous avons souvent eu à interagir avec des clients receveurs qui offraient d'emblée beaucoup de résistance. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette résistance : l'absence de préavis, leur non-participation à la préparation de la démarche, l'obligation d'y participer, la présence du supérieur immédiat lors de l'intervention. Comme le domaine des relations interculturelles soulève parfois les émotions, puisqu'on touche aux notions d'attitudes et de stéréotypes, il est important de bien préparer l'intervention et d'inclure les personnes concernées à toutes les étapes de cette préparation. Si l'on fait déjà face à cette résistance et qu'il n'est plus possible de la prévenir, on doit tout de même intervenir pour diminuer la résistance avant d'amorcer l'intervention, quelle qu'elle soit. On peut, par exemple, donner aux participants l'occasion d'exprimer leurs craintes et leurs objections au début de l'intervention et, par la suite, les rassurer quant aux objectifs de l'intervention.

### **Le piège du « mode d'emploi »**

La demande initiale, telle que formulée par le client payeur, comprend parfois le piège du « mode d'emploi ». Il s'agit d'une demande de recettes infaillibles d'attitudes et de comportements à adopter en présence d'une personne selon son origine culturelle. On nous demande, par exemple, de préciser le ton de voix à adopter, la façon de négocier, etc. Un client voulait que nous enseignions aux employés le « mode d'emploi » pour chacune des communautés culturelles avec lesquelles ses employés interagissaient. Or s'il est un domaine où les recettes ne fonctionnent pas, c'est bien celui de la diversité culturelle qui demande plutôt de l'analyse, du jugement, de l'ouverture et de la flexibilité, un domaine où le « cas par cas » est le meilleur gage de succès. Il est important pour le psychologue de clarifier dès le départ les difficultés associées de ce type de demande du client.

## **PRÉPARATION DU PSYCHOLOGUE À L'INTERVENTION EN RELATIONS INTERCULTURELLES**

Dans un rapport préparé en 1999 pour l'Ordre des psychologues du Québec par le Comité de la formation des psychologues, huit domaines de compétence ont été jugés essentiels à la pratique professionnelle : 1) relations interpersonnelles; 2) évaluation; 3) intervention; 4) recherche; 5) éthique et déontologie; 6) consultation; 7) gestion; et 8) supervision. À notre avis, pour intervenir et tenter de solutionner les difficultés rencontrées dans un contexte de diversité culturelle, l'intervenant a besoin de l'ensemble de ces compétences. En effet, la personne qui intervient doit être capable de développer et de maintenir une relation de travail

constructive avec le client (payeur et receveur), en d'autres termes, il doit avoir de bonnes habiletés en relations interpersonnelles et, tout particulièrement, la capacité d'empathie afin de bien comprendre les sentiments, les pensées et les motivations des personnes qui œuvrent dans un contexte interculturel (Samovar et Porter, 1995). Selon le rapport de l'Ordre des psychologues (p. 38), l'intervenant doit aussi se montrer capable de « décrire, de conceptualiser, de caractériser et de prédire les aspects pertinents » de la problématique organisationnelle du client (évaluation). L'action de l'intervenant doit restaurer, maintenir ou améliorer un fonctionnement souhaité par le client (intervention). Cette intervention requiert parfois des aptitudes en recherche-terrain, afin d'évaluer l'information disponible pour mieux comprendre le phénomène en présence, prédire les effets ou actions futures et ainsi guider le client (recherche). L'intervention en matière de diversité culturelle est délicate et demande beaucoup de doigté, ce qui fait appel à la capacité d'intervenir d'une façon éthique et d'adhérer à un code de déontologie. L'intervenant doit finalement posséder les trois autres compétences mentionnées dans le rapport sur la formation des psychologues : compétences en consultation, définie comme « une interaction planifiée, un processus explicite d'intervention basé sur des principes... et dans lequel le psychologue ne détient pas un contrôle direct du processus de changement » (p. 38); compétence en gestion pour comprendre le cadre de gestion de l'organisation dans laquelle il intervient; enfin, compétences en supervision afin de pouvoir former d'autres psychologues à intervenir dans ce type de projets.

Pour intervenir dans un cadre de diversité culturelle, le psychologue a aussi besoin de connaissances portant notamment sur : a) les relations interpersonnelles et intergroupes; b) les relations interculturelles; c) la communication; d) le changement organisationnel et e) la gestion. Le psychologue doit aussi être à l'affût des changements dans l'environnement socio-politique en ce qui a trait à la diversité culturelle. Afin d'acquérir ou de compléter sa formation dans le domaine, le psychologue peut suivre une formation académique en psychologie dans un des domaines liés à la diversité culturelle; il peut opter pour le tutorat auprès d'un psychologue actif dans l'intervention interculturelle en milieu organisationnel; il peut enfin choisir une formation ciblée offerte par un ordre professionnel ou une association œuvrant dans le domaine de la diversité culturelle.

## CONCLUSION

Dans un contexte de diversité culturelle croissante en milieu organisationnel, le psychologue sera appelé à jouer un rôle de plus en plus actif comme intervenant. À notre avis, de tous les professionnels, le psychologue est le mieux formé pour répondre à la demande d'aide en matière de diversité culturelle. Aussi, espérons-nous voir les milieux académiques et professionnels offrir aux psychologues des occasions toujours plus nombreuses de parfaire leurs connaissances dans ce domaine prometteur de la psychologie appliquée.

## Abstract

*Greater cultural diversity in the population has an impact on interpersonal relationships at work between employees, between employees and clients of the organization as well as on the management of these relationships. In this paper we will first look at the impact of this cultural diversity and then describe the role a psychologist can play in this particular area. The roles of consultant to management, of counsellor at the individual and group levels, of trainer as well as of researcher in a "real-world research paradigm" will be explored. Guided by a ten year practice as well as by the literature in the field, a model is proposed for intervention.*

---

Key words : intercultural interaction , intercultural communication, diversity management, psychosocial intervention

---

## Références

- Barrette, C., Gaudet, É., Lemay, D. (1996). *Guide de communication interculturelle*. Saint-Laurent : Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Bollinger, D. et Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Bordeleau, Y. (1986). *La fonction de conseil auprès des organisations*. Montréal : Agence d'Arc Inc.
- Bourhis, R. Y. et Bougie, E. (1998). Le modèle d'acculturation interactif : une étude exploratoire. *Revue québécoise de psychologie*, 19(3), 75-114.
- Brislin, R. (2000). *Understanding culture's influence on behavior* (2<sup>e</sup> éd.). Fort Worth : Harcourt College Publishers.
- Chemers, M. M., Oskamp, S. et Costanzo, M. A. (1995). *Diversity in organizations. new perspectives for a changing workplace*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.
- Chiasson, N. (1998). Le soutien à l'intégration et la formation aux compétences interculturelles. *Revue québécoise de psychologie*, 19(3), 251-269.
- Cox, T., Jr (1993). *Cultural diversity in organizations. Theory, research and practice*. San Francisco : Berret-Koehler Publisher.
- Earley, P. C. et Erez, M. (1997). *The transplanted executive*. New York : Oxford University Press.
- Kossek, E. E. et Lobel, S. A. (1996). *Managing diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge, MA : Blackwell Business.
- Lee, C. C. (1997). The global future of professional counseling : collaboration for international social change. *International Journal of Intercultural Relations*, 21, 279-295.
- Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y. (1996). *Profession : consultant*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Ordre des psychologues du Québec (1999). *Rapport du Comité de la formation des psychologues* (1999/02/09). Montréal, Québec.

- Robson, C. (1999). *Real world research. A resource for social scientists and practioner-researchers*. Cambridge USA : Blackwell.
- Samovar, L.. A. et Porter, R. E. (1995). *Communication between cultures*. Toronto : Wadsworth Publishing Company.
- Sue, S. (1999). Science, ethnicity and bias. Where have we gone wrong? *American psychologist*, 54(12), 1070-1077.