

Rapport d'enquête : Gestion de la diversité et relations au travail : questionnaire à destination des étudiants en gestion d'origine belge

Thévenin, L., Courtois, M., & Herman, G.

L'étude présentée dans ce rapport a été menée dans le cadre d'un travail de fin d'études portant sur les relations entre travailleurs de différentes origines, sur les stratégies de promotion de la diversité au sein des organisations et sur l'influence de la perception de possession de pouvoir qu'ont les gestionnaires et futur gestionnaires et la mesure dans laquelle ils s'identifient à ce groupe. Ce travail de fin d'étude a été supervisé par Ginette Herman et Marie Courtois, professeure et doctorante à l'Université catholique de Louvain. Nous tenons à remercier vivement les personnes qui ont apporté leur soutien dans la diffusion de l'enquête ainsi que les étudiants qui y ont contribué en acceptant de consacrer une partie de leur temps pour y répondre.

Ce rapport sera structuré en trois parties. La première présentera les objectifs de l'étude ainsi que les concepts d'intérêt pour celle-ci. La seconde abordera les principaux résultats qui ressortent de la présente étude. Enfin, la dernière partie consistera en une brève conclusion.

Table des matières

1. OBJECTIFS DE L'ETUDE ET INTRODUCTION THEORIQUE.....	3
A. Objectifs de l'étude.....	3
B. Introduction théorique.....	3
a. Les biais intergroupes.....	3
i. Les préjugés : racisme moderne	4
ii. La discrimination positive	5
iii. Les biais.....	5
iv. Les intentions de discrimination.....	5
b. Spécificités des gestionnaires	6
i. Pouvoir perçu en tant que futurs gestionnaires.....	6
ii. Identification au groupe des gestionnaires/futurs gestionnaires	7
iii. L'orientation à la dominance sociale.....	7
c. Les idéologies de la diversité	8
2. METHODOLOGIE ET PRINCIPAUX RESULTATS	9
A. Méthodologie.....	9
a. Description échantillon.....	9
b. Procédure de récolte des données.....	10
B. Résultats empiriques	11
a. Moyennes	11
b. Relations entre concepts	12
3. CONCLUSIONS.....	13
A. Principaux enseignements.....	13
B. Pistes de réflexion	14
4. REFERENCES	14
Annexe 1	19

1. OBJECTIFS DE L'ETUDE ET INTRODUCTION THEORIQUE

A. Objectifs de l'étude

Depuis quelques années, on constate une augmentation de la diversité dans le monde du travail (e.g. Campbell, 2009 ; Roberson & Stevens, 2006). De ce fait, la diversité ethnique et culturelle fait actuellement partie intégrante de la gestion stratégique des ressources humaines au sein des organisations (Pauwels, 2004). Dans un tel contexte, les groupes d'origines différentes qui composent les organisations sont mis en contact, et on constate qu'en dépit de la mise en place d'outils législatifs et d'organismes de lutte contre la discrimination, la discrimination continue d'exister à l'égard de ces travailleurs (Deitch et al., 2003 ; Smeesters & Nayer, 1998).

L'objectif de ce rapport est d'une part, d'étudier les perceptions d'étudiants belges qui se destinent à une carrière de gestionnaire à l'égard des personnes d'origine étrangère ainsi que leurs perceptions à l'égard des politiques de promotion de la diversité qui peuvent être mises en place par les organisations. Le soutien qu'ils manifestent envers ces politiques peut influencer leurs attitudes. D'autre part, il s'agit d'étudier l'influence des spécificités de ces étudiants en tant que futurs gestionnaires.

B. Introduction théorique

Nous allons examiner les facteurs influençant les relations intergroupes au travers de la littérature psychosociale. Nous allons dans un premier temps aborder la façon dont la psychologie sociale a conceptualisé les relations intergroupes. Ensuite, nous nous attarderons sur les spécificités des futurs gestionnaires. Troisièmement, nous présenterons deux stratégies de gestion de la diversité qui permettent d'améliorer les relations intergroupes, à savoir le multiculturalisme et l'assimilation.

a. Les biais intergroupes

Très tôt en psychologie sociale, les auteurs ont mis en évidence l'existence d'un biais endogroupe, à savoir une tendance générale à privilégier et favoriser son groupe (ou l'endogroupe, les personnes d'origine belge dans notre cas) au détriment des autres groupes

(ou exogroupes, les personnes d'origine étrangère dans notre cas). Ces biais sont de trois types : les stéréotypes, les préjugés et la discrimination (Yzerbyt & Demoulin, 2010). Les stéréotypes sont des croyances envers des individus basées sur leur appartenance à un groupe et qui ne sont activées que si la personne cible est catégorisée dans le groupe stigmatisé (Fiske, 1993 ; Yzerbyt & Demoulin, 2010). Par exemple la croyance selon laquelle les individus d'origine asiatique sont hypocrites ou encore travailleurs. Les préjugés consistent en l'évaluation positive ou négative d'un individu sur base de son appartenance groupale et constituent une réponse affective qui peut se manifester sous la forme de sentiments à l'égard des individus cibles (Allport, 1954 ; Crandall & Eshleman, 2003 ; Delroisse, 2011, Fiske, 1993). Un exemple serait de ressentir de la haine ou des sentiments négatifs envers les individus d'origine portugaise. La discrimination se manifeste par des comportements différentiels (comme des inégalités de traitement) envers un individu qui est la cible de stéréotypes et de préjugés, basés sur l'association de cet individu avec un groupe particulier et sans qu'aucun critère objectif ne puisse justifier ces comportements (Allport, 1954 ; Delroisse, 2011 ; Dovidio, Brigham, Johnson, & Gaertner, 1996 ; Fiske, 1993). Par exemple ce pourrait être d'éviter de s'asseoir à côté d'une personne de couleur noire ou encore être moins aimable avec une personne d'origine étrangère que ce qu'on ne l'aurait été avec quelqu'un de son propre groupe. Nous avons appréhendé les biais intergroupes des étudiants en management d'origine belge à l'égard des personnes issues des minorités ethniques au travers de plusieurs échelles de mesure présentées ci-dessous.

i. Les préjugés : racisme moderne

Le racisme moderne est une théorie des préjugés qui a été proposée par McConahay (1986). Selon cette théorie, le racisme est caractérisé par un conflit entre des valeurs dites égalitaires ou humanistes et des sentiments négatifs envers l'exogroupe. Les individus caractérisés par cette forme de racisme croient que la discrimination sur base de l'origine n'existe plus (Gawronski, Peters, Brochu, & Strack, 2008). Dès lors, ils ne se considèrent pas comme racistes et l'expression des préjugés chez ces individus n'est que subtile (comme l'évitement des personnes qui sont la cible de leurs préjugés, par exemple) (Deitch et al., 2003).

ii. La discrimination positive

Au contraire de la discrimination négative qui est le rejet d'un individu sur base de son appartenance groupale, la discrimination positive qualifie un comportement qui favorise l'individu qui en est la cible. Le but de ce type de discrimination est d'assurer la bonne représentativité des minorités afin de promouvoir l'égalité (Pauwels, 2004). En dépit des valeurs véhiculées par la discrimination positive, elle peut entraîner des tensions lorsqu'elle entre en conflit avec d'autres valeurs, tel que le mérite individuel par exemple (Little, Murry, & Wimbush, 1998 ; Steele & Green, 1976). Dans cette étude, nous étudierons le soutien des participants envers les programmes de discrimination positive.

iii. Les biais

Nous avons également étudié les sentiments des étudiants belges à l'égard des individus d'origine étrangère. Pour cela, nous avons calculé un score de biais qui est la différence entre les sentiments envers les personnes d'origine belge et ceux envers les personnes d'origine étrangère.

iv. Les intentions de discrimination

Enfin, la dernière mesure utilisée pour étudier les biais intergroupes est intitulée intention de discrimination (Tiboulet, Dambrun, Tourret, & Uhlen, 2012). Cette échelle a été originellement conçue pour mesurer l'intention de discrimination à l'emploi à l'égard des personnes d'origine étrangère. Afin de diversifier les contextes de cette mesure, nous lui avons ajouté des mesures d'intention de discrimination à la promotion et à la formation.

A présent, nous allons voir les facteurs qui influencent les biais intergroupes chez les gestionnaires/futurs gestionnaires. D'une part, il s'agit des spécificités qui caractérisent ce groupe de haut statut, et d'autre part de la mesure dans laquelle ils soutiennent les stratégies de gestion de la diversité.

b. Spécificités des gestionnaires

Dans la présente étude, nous nous intéressons au groupe des gestionnaires étant donné qu'ils appartiennent à un groupe de haut statut de par sa position hiérarchique au sein de l'organisation. Le pouvoir qui dérive du statut hiérarchique ainsi que le degré auquel les individus se sentent appartenir à ce groupe de haut statut et apprécient d'y appartenir auraient, selon les résultats des recherches antérieures, un impact sur les attitudes manifestées à l'égard des exogroupes.

i. Pouvoir perçu en tant que futurs gestionnaires

Plusieurs chercheurs ont tenté de conceptualiser le pouvoir. Beaucoup de définitions du pouvoir mettent en avant ses indicateurs socioculturels tels que le statut ou le contrôle sur les ressources (Anderson, John, & Keltner, 2012 ; Galinsky, Gruenfeld, & Magee, 2003). Selon Keltner, Gruenfeld, et Anderson (2003), il s'agirait ainsi de la capacité des individus à fournir des récompenses ou à administrer des punitions aux autres. D'autres chercheurs ont défini le pouvoir en affirmant qu'il s'agit de la capacité d'un individu à influencer les actions d'un autre (Fiske, 1993 ; Rodriguez-Baillon, Moya, & Yzerbyt, 2000). Enfin, le pouvoir a également été défini comme un état psychologique : il dépend de la perception que l'individu a de sa capacité à influencer les autres (Bugental, Blue, & Cruzcosa, 1989 ; Galinsky et al., 2003). Dans le cadre de cette étude, nous nous centrons sur la perception que les étudiants en gestion ont de leur pouvoir en tant que futurs gestionnaires.

Les résultats des recherches menées en sciences psychologiques, politiques et sociales ont montré que le pouvoir influence les relations intergroupes (Anderson et al., 2012 ; Keltner et al., 2003). En effet, les individus en position de pouvoir sont plus susceptibles de stéréotyper leurs subordonnés et de manifester des préjugés envers les autres groupes que les individus qui n'ont pas de pouvoir (Goodwin, Gubin, Fiske, & Yzerbyt, 2000 ; Guimond, Dambrun, Michinov, & Duarte, 2003 ; Rodriguez-Bailon et al., 2000). Autrement dit, les individus appartenant à un groupe dominant sont plus susceptibles d'avoir des croyances envers les individus qui n'appartiennent pas à leur propre groupe et de les évaluer de façon négative. D'autres chercheurs ont montré que le pouvoir amène les individus à ressentir des émotions négatives envers les exogroupes, mais également des émotions positives envers leur propre groupe (Guinote, Willis, & Martellotta, 2010). Nous faisons donc l'hypothèse que les

étudiants qui perçoivent avoir beaucoup de pouvoir en tant que futurs gestionnaires manifesteront davantage de préjugés et de biais envers les exogroupes.

ii. Identification au groupe des gestionnaires/futurs gestionnaires

L'identification au groupe des gestionnaires/futurs gestionnaires est la mesure dans laquelle les individus se sentent appartenir à ce groupe de haut statut ainsi que la valeur et la signification émotionnelle associées à cette appartenance (Tajfel, 1981, p.255). Autrement dit, suite au processus de catégorisation sociale, qui est le processus qui consiste à classer les individus ou à se classer soi-même dans des groupes sociaux, l'individu se définit en partie sous l'angle de son appartenance à ce groupe social (Hogg, 1995).

Les individus sont motivés à atteindre ou à maintenir une identité sociale positive, ce qui les conduit à manifester des biais envers les exogroupes ou à favoriser leur propre groupe dans la distribution des ressources (Tajfel, 1982 ; Tajfel & Turner, 1979 ; Turner, 1975). Des chercheurs ont ainsi montré que le simple fait de catégoriser des individus dans des groupes est suffisant pour amener ces individus à adopter des comportements qui favorisent leur propre groupe au détriment des autres groupes (Billig & Tajfel, 1973 ; Hewstone, Fincham, & Jaspars, 1981 ; Tajfel, Billig, Bundy, & Flament, 1971). Par ailleurs, il semble que ces biais soient influencés par le degré auquel les individus s'identifient à leur groupe (Hodson, Dovidio, & Esses, 2003). En effet, les individus qui se sentent appartenir à leur groupe sont plus susceptibles de s'engager dans des comportements en faveur de l'endogroupe que les individus qui s'identifient faiblement à leur groupe (Brown, Condor, Mathews, Wade, & Williams, 1986 ; Hodson, Dovidio, & Esses, 2003 ; Perrault & Bourhis, 1999). Par conséquent, nous supposons que les étudiants qui se sentent appartenir au groupe des gestionnaires manifestent davantage de comportements en faveur de l'endogroupe et de biais envers les exogroupes que les étudiants qui se sentent peu appartenir à ce groupe.

iii. L'orientation à la dominance sociale

Nous terminons cette section avec un concept appelé « orientation à la dominance sociale » (ou « Social Dominance Orientation », SDO) et qui est la mesure dans laquelle un individu soutient les relations hiérarchiques entre groupes et désire que son propre groupe domine (Pratto, Sidanius, Stallworth, & Malle, 1994 ; Sidanius & Pratto, 1999). Cette variable

constitue un facteur significatif dans l'adoption de stéréotypes et de préjugés. Les individus qui soutiennent les inégalités entre groupes croient qu'il est normal et inévitable que les groupes soient organisés de façon hiérarchique au sein de la société (Pratto et al., 1994) et que les groupes de haut statut méritent une telle place au sein de la société (Brauer & Bourhis, 2006).

Selon plusieurs chercheurs, les individus qui sont en faveur des inégalités entre groupes de diverses origines manifesteront davantage de préjugés et de biais envers les groupes minoritaires (dans notre cas les groupes dont les membres sont d'origine étrangère) que les individus qui sont en faveur de l'égalité entre les groupes de différentes origines (Haley & Sidanius, 2006 ; Keltner et al., 2003 ; Yzerbyt & Demoulin, 2010). De plus, il existe une relation entre la mesure dans laquelle les individus soutiennent les inégalités entre groupes et la mesure dans laquelle ils possèdent du pouvoir. Les membres des groupes de haut statut tendent à être davantage en faveur des inégalités entre groupes que les membres des groupes de bas statut (Guimond et al., 2003 ; De Oliveira, Dambrun, & Guimond, 2008 ; Sidanius, Pratto, van Laar, & Levin, 2004). En outre, il existe également une relation entre la mesure dans laquelle les individus sont en faveur des inégalités entre groupes et la mesure dans laquelle ils se sentent appartenir au groupe des gestionnaires/futurs gestionnaires. Les membres des groupes de haut statut qui se sentent appartenir à ce groupe sont davantage en faveur des inégalités entre groupes que les membres des groupes de bas statut (Brauer & Bourhis, 2006). Nous supposons par conséquent que les participants qui considèrent avoir beaucoup de pouvoir en tant que futurs gestionnaires ou qui se sentent fortement appartenir au groupe des gestionnaires soutiennent davantage les inégalités hiérarchiques entre groupes d'origines différentes. Nous nous attendons également à ce que les participants qui sont en faveur des inégalités entre groupes manifestent plus de biais et de préjugés que les participants qui ne sont pas en faveur de ces inégalités.

c. Les idéologies de la diversité

Les idéologies de la diversité sont des stratégies de réduction des préjugés qui peuvent être mises en place par les entreprises afin d'améliorer les relations entre les groupes d'origines différentes et de lutter contre la discrimination sur le lieu de travail (Correll, Park, & Smith, 2008 ; Ely & Thomas, 2001 ; Rosenthal & Levy, 2010). Dans la présente étude, nous nous centrons sur deux perspectives de gestion de la diversité aux effets différenciés, à

savoir le multiculturalisme et l'assimilation. L'assimilation conduit à l'abandon des particularités et des pratiques des groupes minoritaires et à l'adoption des caractéristiques culturelles des groupes majoritaires au sein de la société (dans notre cas à l'adoption des caractéristiques culturelles des Belges) (Levin et al., 2012 ; Ryan, Casas, & Thompson, 2010). Cette idéologie est associée positivement aux préjugés et aux biais (Levin et al., 2012 ; Ryan et al., 2010 ; Wolsko, Park, & Judd, 2006). Le multiculturalisme, au contraire, cherche à mettre en avant et à valoriser les différences entre les groupes d'origines différentes afin que les membres des différents groupes apprennent à se connaître et à s'apprécier (Rosenthal & Levy, 2010 ; Ryan, Hunt, Weible, Peterson, & Casas, 2007 ; Wolsko et al., 2006). Cette idéologie permet de lutter contre les préjugés (Levin et al., 2012 ; Ryan et al., 2010 ; Wolsko et al., 2006).

Dans la présente étude, nous supposons que le soutien envers le multiculturalisme est lié négativement aux biais et aux préjugés et, au contraire, que le soutien envers l'assimilation est lié positivement aux biais et aux préjugés. Nous nous attendons également à ce que les participants soutiennent plus fortement l'assimilation que le multiculturalisme. En effet, il semblerait que les membres des majorités soutiennent plus fortement l'assimilation et que, au contraire, les membres des minorités soutiennent plus fortement le multiculturalisme (Ryan et al., 2010).

2. METHODOLOGIE ET PRINCIPAUX RESULTATS

A. Méthodologie

Cette section du rapport est divisée en deux parties. La première consiste en une description de l'échantillon de la présente étude et des spécificités des participants. La seconde énonce la procédure utilisée pour réaliser l'étude.

a. Description échantillon

268 étudiants provenant d'universités francophones de Belgique ont accepté de répondre à l'enquête, mais seuls 187 questionnaires ont pu être pris en compte pour nos analyses statistiques, les 81 autres ayant dû être écartés de l'étude en raison de réponses incomplètes ou car les répondants étaient d'origine étrangère (or EU des 15) ou inconnue.

Notre échantillon final était composé de 53% d'hommes et de 47% de femmes. Les étudiants avaient en moyenne 24 ans. 41 participants (21.9%) ont répondu à la version en ligne du questionnaire et 146 participants (78.1%) ont répondu à la version papier. Les participants étaient des étudiants de deuxième et de troisième année de bachelier en sciences de gestion (9 participants de BAC2, 23 participants de BAC3), des étudiants de l'année préparatoire au master en sciences de gestion (16 participants) ou des étudiants en master en sciences de gestion (7 participants du master 60, 15 participants du master à horaire décalé, 102 participants du master 1 et 13 participants du master 2). 24 d'entre eux avaient un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur, 106 de l'enseignement supérieur de type court (bachelier/graduat), 55 de l'enseignement supérieur de type long (universitaire) et 2 de 3^e cycle (doctorat). Parmi les répondants, certains étaient déjà sur le marché de l'emploi (18% des participants). 27 d'entre eux étaient des travailleurs sous contrat emploi, 4 des travailleurs indépendants et 3 d'entre eux avaient indiqué être à la recherche d'un emploi.

b. Procédure de récolte des données

Les responsables et délégués des étudiants qui pouvaient potentiellement participer ont été contactés par e-mail et par téléphone. Deux types de passation de l'enquête étaient proposés : une version papier et une version en ligne. Les étudiants ont été contactés par e-mail, via la plateforme i-campus ou encore via un réseau social pour la version en ligne. Quant à la version papier elle leur a été distribuée au début ou à la fin d'un cours magistral. Tous les participants ont donné leur consentement libre et éclairé pour participer à l'étude. L'anonymat et la confidentialité des réponses étaient garantis pour les deux types de passation. Un mail de rappel a été envoyé 2 semaines après le premier contact lorsque cela était possible.

L'enquête était composée de différentes sections reprenant des questions se rapportant à nos divers concepts d'intérêt. Généralement, il était demandé aux participants d'indiquer (sur une échelle à 7 points, allant de *1 pas du tout d'accord* à *7 tout à fait d'accord*) leur degré d'accord avec une série d'affirmations (7 pour le multiculturalisme, 8 pour l'assimilation, 8 pour le pouvoir perçu, 9 pour l'identification au groupe, 16 pour le SDO, 6 pour le score de biais, 9 pour les préjugés, 12 pour la discrimination positive, 21 pour l'intention de discrimination). Un exemple d'item pour chacune des échelles de mesure est présenté dans l'Annexe 1.

B. Résultats empiriques

Cette section présente les principaux résultats empiriques qui ressortent de la présente étude et est divisée en deux parties. La première analyse les moyennes des divers concepts d'intérêt, à savoir les biais et les préjugés, le pouvoir perçu, l'identification au groupe des gestionnaires, l'orientation à la dominance sociale et les idéologies de la diversité individuelles. La seconde partie aborde les relations entre ces concepts d'intérêt.

a. Moyennes

Concernant les relations entre étudiants d'origine belge et individus d'origine étrangère, les analyses montrent que les étudiants manifestent en moyenne un niveau plutôt bas de préjugés et de discrimination ($M = 3.41$; $SD = 1.22$ pour l'intention de discriminer au recrutement, $M = 2.69$; $SD = 1.25$ pour l'intention de discriminer à la promotion, et $M = 2.46$; $SD = 1.24$ pour l'intention de discriminer à la formation. Egalement, les participants manifestent un niveau moyen de préjugés ($M = 4.26$; $SD = 1.16$). Concernant la mesure de discrimination positive, les étudiants semblent ne pas être en faveur de ce genre de programmes ($M = 3.66$; $SD = 1.02$). En revanche, il existe bien un biais en faveur des personnes d'origine belge. En effet, les étudiants tendent à évaluer les Belges de manière plus positive ($M = 69.98$; $SD = 19.91$) que les personnes d'origine étrangère ($M = 54.30$; $SD = 19.21$) (différence de moyenne = 15.68 ; $t(186) = 9.35$, $p < .001$), ce qui indique que les étudiants ont des sentiments plus favorables envers les Belges qu'envers les personnes d'origine étrangère.

Concernant les spécificités des étudiants, les résultats observés montrent que ces derniers se sentent plutôt appartenir au groupe des gestionnaires et accordent plutôt de l'importance à cette appartenance ($M = 4.69$; $SD = 1.11$). Les analyses indiquent également que les étudiants perçoivent le pouvoir que leur confèrera leur statut de futur gestionnaire ($M = 5.11$; $SD = 0.70$). Concernant l'orientation à la dominance sociale, les étudiants ne semblent pas soutenir les inégalités entre groupes ($M = 2.94$; $SD = 1.05$).

Les étudiants sont plutôt en faveur du multiculturalisme ($M = 4.97$; $SD = 0.99$) et de l'assimilation ($M = 5.77$; $SD = 0.95$). Comme attendu, ils tendent à préférer l'assimilation

des individus d'origine étrangère plutôt que le multiculturalisme (différence de moyenne = 0.80 ; $t(186) = 7.75, p < .001$).

b. Relations entre concepts

A présent, nous allons nous intéresser aux relations entre nos concepts d'intérêt. Nous considérons qu'une relation est significative lorsque la p-valeur associée est inférieure à .05 ($p < .05$).

Conformément à nos hypothèses, l'identification au groupe des gestionnaires/futurs gestionnaires est liée à certaines attitudes intergroupes. Plus les étudiants en gestion s'identifient au groupe des gestionnaires, plus ils manifestent des préjugés envers les personnes d'origine étrangère ($r = .31 ; p < .001$) et plus ils ont de biais ($r = .20 ; p < .01$). Également, l'identification au groupe des gestionnaires/futurs gestionnaires était liée à l'orientation à la dominance sociale. Plus les étudiants s'identifient au groupe des gestionnaires, plus ils soutiennent les inégalités entre groupes d'origines différentes ($r = .20 ; p < .01$).

Par ailleurs, l'orientation à la dominance sociale était en lien avec les attitudes intergroupes. Plus les étudiants soutiennent les inégalités entre groupes, plus ils ont de biais ($r = .23 ; p < .01$), manifestent des préjugés ($r = .50 ; p < .001$), d'intention de discrimination au recrutement ($r = .38 ; p < .001$), d'intention de discrimination à la promotion ($r = .39 ; p < .001$), d'intention de discrimination à la formation ($r = .31 ; p < .001$), et moins ils manifestent de discrimination positive ($r = -.17 ; p < .05$). Ces résultats révèlent donc que les étudiants qui soutiennent les inégalités entre groupes et qui veulent que leur propre groupe domine manifestent davantage d'attitudes négatives et de discrimination envers les personnes d'origine étrangère que les étudiants qui soutiennent davantage l'égalité entre les groupes.

En outre, les préférences des étudiants en terme de gestion de la diversité étaient en lien avec nos mesures des attitudes intergroupes. Plus les étudiants soutiennent la perspective multiculturaliste, plus ils sont en faveur des mesures de discrimination positive ($r = .30 ; p < .001$) et moins ils manifestent des préjugés ($r = -.15 ; p < .05$) et de biais ($r = -.27 ; p < .001$). Au contraire, plus les étudiants soutiennent la perspective assimilationniste, plus ils

manifestent des préjugés ($r = .44$; $p < .001$), de biais ($r = .14$; $p < .05$) et moins ils manifestent de discrimination positive ($r = -.16$; $p < .05$).

D'autres résultats étaient en revanche non conformes à nos hypothèses et allaient à l'encontre des résultats présentés dans la littérature existante. En effet, le pouvoir perçu n'était corrélé significativement ni avec les attitudes intergroupes ($r = .12$; $p = .10$ pour les préjugés, $r = -.12$; $p = .12$ pour la discrimination positive, $r = -.03$; $p = .68$ pour les biais, $r = .06$, $p = .41$ pour l'intention de discrimination au recrutement, $r = -.04$, $p = .58$ pour l'intention de discrimination à la promotion, $r = -.04$, $p = .60$ pour l'intention de discrimination à la formation), ni avec l'orientation à la dominance sociale ($r = -.01$, $p = .87$). Enfin, contre toute attente, l'assimilation était en relation significative avec l'intention de discrimination à la formation, mais pas dans le sens attendu. Plus les étudiants soutiennent la perspective assimilationniste, moins ils manifestent d'intention de discrimination à la formation ($r = -.21$, $p < .01$).

3. CONCLUSIONS

A. Principaux enseignements

De cette étude, nous pouvons retirer plusieurs enseignements concernant les relations entre personnes d'origine étrangère et personnes d'origine belge. Premièrement, les étudiants qui s'identifient fortement au groupe des gestionnaires et futurs gestionnaires ont tendance à manifester davantage de biais et de préjugés envers les personnes d'origine étrangère. De plus, ces étudiants ont tendance à être en faveur des inégalités entre groupes d'origines différentes et cela est lié positivement aux biais intergroupes. Dans le contexte étudié, à savoir le secteur universitaire dans un environnement normatif dominant (c'est-à-dire un secteur facultaire considéré comme de plus haut statut qu'un secteur comme la psychologie, par exemple), nous ne sommes pas parvenus à mettre en avant de relations entre le pouvoir perçu des étudiants et les biais intergroupes, ni entre le pouvoir perçu et l'orientation à la dominance sociale. Deuxièmement, les résultats indiquent que les étudiants en gestion, représentant un groupe de haut statut, ont tendance à soutenir plus fortement une perspective assimilationniste de la diversité et que, de façon générale, cela est lié positivement aux attitudes négatives envers les personnes d'origine étrangère. En revanche, les étudiants qui sont en faveur du

multiculturalisme ont moins de préjugés et manifestent moins de discrimination à l'égard des autres groupes d'origines différentes.

B. Pistes de réflexion

Les résultats qui ressortent de cette étude ont pour intérêt de permettre aux organisations de prendre des mesures efficaces visant à améliorer les relations au sein de leurs équipes de travail. Il semble ainsi plus avantageux pour les dirigeants des entreprises de favoriser chez leurs employés l'appropriation de la stratégie de la diversité multiculturaliste en valorisant les différences culturelles entre les groupes d'origines différentes qui composent leur organisation. Ils peuvent par exemple mettre en avant les conséquences positives qui découlent du fait d'avoir une équipe de travail diversifiée en montrant que les caractéristiques particulières à chaque groupe d'origines différentes permettent un apprentissage mutuel et une diversification des points de vue. Également, suite aux résultats observés, nous pouvons conseiller aux dirigeants d'être attentifs aux attitudes de leurs employés face aux inégalités entre groupes d'origines différentes et de favoriser une vision égalitaire et juste au sein de leur organisation. Plus concrètement, il s'agirait par exemple d'impliquer les employés dans le processus de décision en insistant sur les conséquences positives qui découlent de décisions équitables, d'utiliser les mêmes procédures pour tous, ou encore d'informer les travailleurs à propos des changements afin de favoriser l'acceptation des décisions.

4. REFERENCES

- Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. New York: Addison-Wesley.
- Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality*, 80(2), 313-344. doi: 10.1111/j.1467-6494.2011.00734.x
- Billig, M., & Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 27-52.
- Brauer, M., & Bourhis, Y. B. (2006). Social power. *European Journal of Social Psychology*, 36, 601-616. doi: 10.1002/ejsp.355
- Brown, R., Condor, S., Mathews, A., Wade, G., & Williams, J. (1986). Explaining intergroup differentiation in an industrial organization. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 273-286.

- Bugental, D. B., Blue, J., & Cruzcosa, M. (1989). Perceived control over caregiving outcomes: Implications for child abuse. *Developmental Psychology*, 25(4), 532-539.
- Campbell, D. G. (2009). *Diversity and job satisfaction in the workplace: Managers and supervisors in luxury resorts* (Dissertation présentée dans le cadre du Doctorat de Philosophie). Capella University, Minneapolis, MN.
- Correll, J., Park, B., & Smith, A. J. (2008). Colorblind and multicultural prejudice reduction strategies in high-conflict situations. *Group Processes & Intergroup relations*, 11(4), 471-491.
- Crandall, C. S., & Eshleman, A. (2003). A Justification-Suppression Model of the Expression and Experience of Prejudice. *Psychological Bulletin*, 129(3), 414-446. doi: 10.1037/0033-2909.129.3.414
- De Oliveira, P., Dambrun, M., & Guimond, S. (2008). L'effet de la dominance sociale sur les idéologies de légitimation : le rôle modérateur de l'environnement normatif. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 21, 115-150.
- Deitch, E. A., Barsky, A., Butz, R. M., Chan, S., Brief, A. P., & Bradley, J. C. (2003). Subtle yet Significant: The Existence and Impact of Everyday Racial Discrimination in the Workplace. *Human relations*, 56(11), 1299-1324.
- Delroisse, S. (2011). *Les processus de justification dans la discrimination à l'embauche* (Thèse de doctorat). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. Disponible sur : <http://hdl.handle.net/2078.1/110312>.
- Dovidio, J. F., Brigham, J. C., Johnson, B. T., & Gaertner, S. L. (1996). Stereotyping, prejudice, and discrimination: Another look. In C. N. Macrae, C. Stangor, & M. Hewstone (Eds.), *Stereotypes and stereotyping* (pp. 276-319). New York: Guilford Press.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621-628.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 453-466. doi: 10.1037/0022-3514.85.3.453
- Gawronski, B., Peters, K. R., Brochu, P. M., & Strack, F. (2008). Understanding the relations between different forms of racial prejudice: A cognitive consistency perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(5), 648-665. doi: 10.1177/0146167207313729
- Goodwin, S. A., Gubin, A., Fiske, S. T., & Yzerbyt, V. Y. (2000). Power can bias impression processes: Stereotyping subordinates by default and by design. *Group Processes & Intergroup Relations*, 3(3), 227-256.

- Guimond, S., Dambrun, M., Michinov, N., & Duarte, S. (2003). Does social dominance generate prejudice? Integrating individual and contextual determinants of intergroup cognitions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 697-721. doi: 10.1037/0022-3514.84.4.697
- Guinote, A., Willis, G. B., & Martellotta, C. (2010). Social power increases implicit prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, *46*, 299-307. doi: 0.1016/j.jesp.2009.11.012
- Haley, H., & Sidanius, J. (2006). The positive and negative framing of affirmative action: A group dominance perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *32*(5), 656-668. doi: 10.1177/0146167205283442
- Hewstone, M., Fincham, F., & Jaspars, J. (1981). Social categorization and similarity in intergroup behavior: A replication with 'penalties'. *European Journal of Social Psychology*, *11*, 101-107.
- Hodson, G., Dovidio, J. F., & Esses, V. M. (2003). Ingroup identification as a moderator of positive-negative asymmetry in social discrimination. *European Journal of Social Psychology*, *33*, 215-233. doi: 10.1002/ejsp.141.
- Hogg, M. A. (1995). Chapitre 8bis : Le concept de cohésion reformulé : une approche en termes de catégorisation et d'identité sociale. In G. Mugny, D. Oberlé, & J.-L. Beauvois (Eds), *Relations humaines groupes et influence sociale* (Vol.1, pp. 161-174). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, *110*(2), 265-284. doi: 10.1037/0033-295X.110.2.265
- Levin, S., Matthews, M., Guimond, S., Sidanius, J., Pratto, F., Kteily, N., Pitpitan, E. V., & Dover, T. (2012). Assimilation, multiculturalism, and colorblindness: Mediated and moderated relationships between social dominance orientation and prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, *48*, 207-212.
- Little, B. L., Murry, W. D., & Wimbush, J. C. (1998). Perceptions of workplace affirmative action plans: A psychological perspective. *Group & Organization Management*, *23*(1), 27-47.
- McConahay, J. B. (1986). Modern racism, ambivalence, and the modern racism scale. In J. F. Dovidio, & S. L. Gaertner (eds), *Prejudice, Discrimination, and Racism* (pp. 91-125). San Diego, CA : Academic Press.
- Pauwels, M.-C. (2004). Le diversity management, nouveau paradigme d'intégration des minorités dans l'entreprise ? *Revue française d'étude américaines*, *3*(101), 107-122.
- Perreault, S., & Bourhis, R. Y. (1999). Ethnocentrism, social identification, and discrimination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *25*, 92-103.
- Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L. M., & Malle, B. F. (1994). Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *67*(4), 741-763.

- Roberson, Q. M., & Stevens, C. K. (2006). Making sense of diversity in the workplace : Organizational justice and language abstraction in employees' accounts of diversity-related incidents. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 379-391. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.379
- Rodriguez-Bailon, R., Moya, M., & Yzerbyt, V. (2000). Why do superiors attend to negative stereotypic information about their subordinates? Effects of power legitimacy on social perception. *European Journal of Social Psychology, 30*, 651-671.
- Rosenthal, L., & Levy, S. R. (2010). The colorblind, multicultural, and polycultural ideological approaches to improving intergroup attitudes and relations. *Social Issues and Policy Review, 4*(1), 215-246.
- Ryan, C. S., Casas, J. F., & Thompson, B. K. (2010). Interethnic ideology, intergroup perceptions, and cultural orientation. *Journal of Social Issues, 66*(1), 29-44.
- Ryan, C. S., Hunt, J. S., Weible, J. A., Peterson, C. R., & Casas, J. F. (2007). Multicultural an colorblind ideology, stereotypes, and ethnocentrism among Black and White Americans. *Group Processes & Intergroup Relations, 10*(4), 617-637.
- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press.
- Sidanius, J., Pratto, F., van Laar, C., & Levin, S. (2004). Social dominance theory: Its agenda and method. *Political Psychology, 25*(6), 845-880.
- Smeesters, B. & Nayer, A. (1998). *La discrimination à l'accès à l'emploi en raison de l'origine étrangère : le cas de la Belgique*. En ligne sur le site web de l'International Labour Organization
<http://www.ilo.org/public/english/protection/migrant/equality/discrimination/evidence.htm>, consulté le 25 février 2013.
- Steele, C. M., & Green, S.G. (1976). Affirmative action and academic hiring. *The Journal of Higher Education, 47*(4), 413-435.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology, 33*, 1-39.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology, 1*(2), 149-178.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of social conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (eds). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47) Monterey, CA: Brooks/Cole.

- Tiboulet, M., Dambrun, M., Tourret, I., & Uhlen, D. (2012). La discrimination ethnique à l'emploi : le rôle des préjugés, du contact intergroupe et des orientations d'acculturation. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 62, 37-45. doi: 10.1016/j.erap.2011.11.001
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European journal of social psychology*, 5(1), 5-34.
- Wolsko, C., Park, B., & Judd, C. M. (2006). Considering the tower of Babel: Correlates of assimilation and multiculturalism among ethnic minority and majority groups in the United States. *Social Justice Research*, 19, 277–306.
- Yzerbyt, V. Y., & Demoulin, S. (2010). Intergroup relations. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (5th Edition, Vol. 2, pp. 1024-1083). Hoboken, NJ: Wiley.

Annexe 1

Exemples d'item pour chaque échelle de mesure

Echelle de mesure	Exemple d'item pour cette échelle
Préjugés	« Ces dernières années, les personnes d'origine étrangère ont obtenu plus de ressources économiques que ce qui n'aurait dû être le cas »
Discrimination positive	« Je trouve que les organisations devraient mettre en place des plans de diversité »
Biais	« Quels sont vos sentiments à propos de différents groupes de personnes qui vivent dans notre société sur un thermomètre allant de 0 à 100 ? – Les personnes d'origine belge »
Intention de discriminer	Imaginez une situation dans laquelle vous êtes en charge d'un recrutement. Un candidat d'origine étrangère se présente. Dans les faits, les éléments suivants pourraient-ils peser sur l'embauche de cette personne ? – Son origine »
Pouvoir perçu en tant que gestionnaire	« Mes opinions sont généralement considérées »
Identification au groupe des gestionnaires	« Je me sens appartenir au groupe des gestionnaires »
Assimilation	« Je trouve que les travailleurs doivent s'adapter à la culture de l'organisation, quelle que soit leur origine »
Multiculturalisme	« Je trouve important de prendre en compte les caractéristiques des travailleurs de chaque origine »
Orientation à la dominance sociale	« Il est normal que certains groupes aient plus de chance dans la vie que d'autres »