

Les défis de la gestion de la diversité culturelle dans les organisations

Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys

18 septembre 2013

Sébastien Arcand ©

HEC Montréal

Déroulement de la présentation

- Introduction
- Les trois niveaux de la gestion de la diversité
- Les aspects *Macros* de la diversité
- Les aspects *Meso* de la diversité
- Gestion de conflits et rencontre interculturelle en organisation
- À titre d'illustration: «La gestion au Québec»

Le niveaux A de la diversité

- Macro:

1. Globalisation

- I. L'accroissement du «nomadisme» à l'échelle planétaire
- II. Le rôle accru des technologies dans l'élimination de certaines barrières spatio-temporelles

2. États

- I. La logique utilitariste domine (économique et de cohésion)
- II. Dépendent des conjonctures internationales
- III. Capacité d'attraction variable en fonction de critères politiques, économiques et de l'image réelle ou perçue du pays à l'international
- IV. Tendence actuelle à un resserrement des critères d'admission et à remettre entre les mains des entreprises la sélection de la main-d'œuvre essentiellement temporaire

Cela résulte en l'accroissement des rencontres identitaires et en une multiplication des identités collectives et individuelles

En dépit du «flou» identitaire qui règne de nos jours, on observe néanmoins une persistance des identités ethnoculturelles (nationales, régionales, claniques, etc.).

Le niveau B de la diversité

- *Meso:*
 - Les besoins en main-d'œuvre deviennent des incitatifs à l'embauche et à la rétention de personnes issues de divers horizons ethnoculturels (dépendance à l'égard du niveau Macro)
 - Les organisations peuvent être assujetties aux règles et lois mises en place par les gouvernements (discrimination positive, Programmes d'accès à l'égalité, etc.)
 - La diversification ethnoculturelle des organisations amène ou devrait amener les organisations à être proactives (approche stratégique, politique de gestion de la diversité, etc.)
 - Au Québec, la forte concentration de la diversité ethnoculturelle dans la région de Montréal crée d'importantes disparités et des malentendus au niveau provincial

Le niveau C de la diversité

- Micro:
 - La nature des interactions entre cultures est avant tout tributaire des expériences et rencontres vécues
 - Les approches dites «cartographiques» (Hofstede, D'Iribarne, etc.) ont leur utilité plus souvent qu'autrement en amont des relations ou encore lors de malentendus et de résolution de conflit (voir la notion de *décentrement*)
 - L'approche communicationnelle est liée aux rencontres et interactions quotidiennes ou lors d'activités ponctuelles (ex: La négociation)
 - L'approche communicationnelle favorise la mise à distance des généralisations et préjugés à l'égard des cultures pour mieux situer les individus par rapport à leurs propres qualités et personnalités

Le niveau Macro (A) de la diversité

Ce que nous savons...

- **Les immigrants récents font face à des défis spécifiques**
 - Faiblesse des réseaux «extra-communautaires»
 - Difficulté d'accès à l'information
 - De multiples formes d'intégration simultanées
 - Des difficultés de reconnaissance des acquis et des compétences
 - Des barrières à l'entrée pour certaines professions réglementées
 - Des barrières liées aux multiples formes de discrimination

Ce que nous savons moins...

- **Les immigrants récents font face à des défis similaires mais amplifiés**
 - La déqualification ne touche pas uniquement les immigrants mais...
 - Les difficultés d'accès à l'information disponible ne sont pas l'apanage des immigrants mais...
 - Les problèmes liés à l'inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi ne sont pas le propre des immigrants mais...

Déqualification des immigrants

| | Avant l'immigration | 6 mois après l'immigration | 1 an après l'immigration | 2 an après l'immigration |
|--|---------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Emploi INFÉRIEUR à leur qualification | 21.3% | 37% | 35.3% | 30.4% |
| Emploi SUPÉRIEUR à leur qualification | 21.2% | 19.9% | 20.2% | 21.7% |
| Emploi ÉQUIVALENT à leur niveau d'étude | 57.50% | 43% | 44.4% | 47.9% |

- Les immigrants ayant un premier cycle universitaire sont ceux ayant le plus de difficulté à se trouver un emploi équivalent à leur niveau d'étude dans le pays d'accueil.
- Ceux ayant un 3^e cycle universitaire sont presque certains d'avoir un emploi requérant un niveau universitaire, mais tout de même inférieur à leur situation au départ.

Source: Mong, Denain, Savard-Groulx, Sirois, Tou (2013)

Diagnostic : ce que nous devons retenir de ce que nous savons...

- Certains des problèmes soulevés sont endémiques et tendent à persister dans le temps.
- L'offre de services, programmes et autres types d'accompagnement est multiple et variée.
- La prise de conscience de différents acteurs au Québec est présente et bien ancrée.
- Certains groupes vivent des problèmes plus structurants que d'autres.
- Les problèmes vécus par les parents immigrants (ou membres d'une minorité ethnoculturelle) peuvent avoir une influence sur les chemins scolaires des enfants.

Le niveau *Meso* (B) de la diversité

Les trois logiques de la gestion de la diversité culturelle

- D'où cela vient-il?
 - Prise en compte des transformations démographiques
 - Volonté de répondre à des besoins spécifiques (organisationnels, contextuels et individuels)

Une logique de responsabilité sociale de l'organisation

- À quoi ça sert?
 - Répondre à des demandes en lien avec cette diversité (à l'interne comme à l'externe)
 - Créer de la valeur
 - Favoriser les opportunités de développement

Une logique économique

- Comment gérer cela?
 - Politiques et outils pour répondre à des défis et enjeux liés à la diversification de la main-d'œuvre et de la clientèle
 - Approche verticale, transversale et flexible des pratiques

Une logique organisationnelle

Cf. Cornet et Warland, 20102

Les trois objectifs généraux du management interculturel

1. Embaucher un personnel compétent (Innovation)
2. Faciliter le transfert des connaissances à travers les compétences techniques (savoir-faire) ET personnel (savoir-être)
3. Créer de la valeur en facilitant la cohésion organisationnelle et le développement d'organisations ouvertes et perméables à la contribution qu'apportent les personnes issues d'horizons ethnoculturels variés

Réf. Arcand, S., 2013. *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations: De l'approche stratégique au déploiement*, Montréal, Éditions Nouvelles.

Les avantages de la diversité

- **Accroissement de la créativité**
- **Prise en compte la participation de chacun**
- **Originalité**
- **Meilleure définition des problèmes**
- **Plus de solutions**
- **Meilleure prise de décision**
- **Efficacité et augmentation de la productivité**
- **Fidélisation de la clientèle (étudiante et autre)**

L'apprentissage fondé sur les conflits

- Les fonctions du conflit social (Voir L. Coser, 1967)
 - Approche positive
 - Utiliser le conflit pour innover
 - Créer le conflit?
 - L'apport du dialogue



La gestion du conflit : une question culturelle

- Variations
 - Perception du conflit
 - S'y engager
 - Se désengager
 - Compréhension des buts à atteindre
- Les raisons de ces variations
 - Degré d'individualisme
 - Distance face au pouvoir

Les schèmes culturels

- La distance hiérarchique
- L'espace
- L'individualisme/le collectivisme
- Masculinité/Féminité
- Le contrôle de l'incertitude
- L'orientation du temps: court ou long terme
- Le contexte de la communication

Culture et organisation au Québec

- Une culture «hybride»
- Coopération
- Partenariat
- Logique différenciée et fragmentée
- Logique du consensus
- Accommodement

Cf. J-P. Dupuis (2008; 2013)

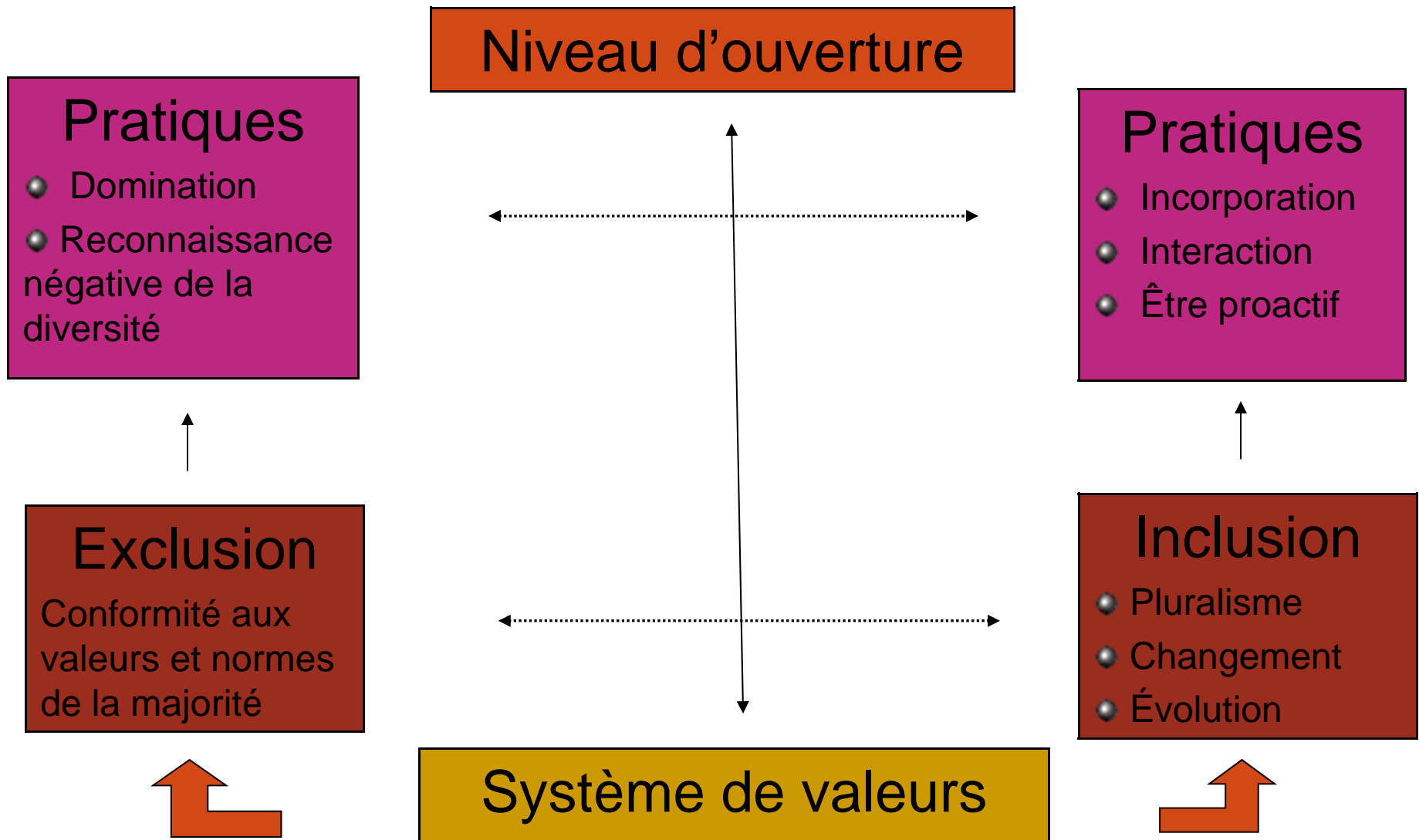
Les meilleures pratiques?

- **Se méfier de l'implantation de pratiques qui fonctionnent dans un contexte donné ou avec certains groupes**
- **Prudence à l'égard de la «distance culturelle»**
- **Comprendre les cultures sans juger, sans généraliser**
- **Connaître sa propre culture organisationnelle**

Une approche flexible

- Équilibre entre culture organisationnelle et culture S dans l'organisation
- Intégrer les 'jeux identitaires' tout en favorisant la cohésion
- Projeter un message cohérent à l'interne comme à l'externe
- Se mettre en mode 'adaptatif'
- Favoriser la capacité interprétative et analytique du personnel

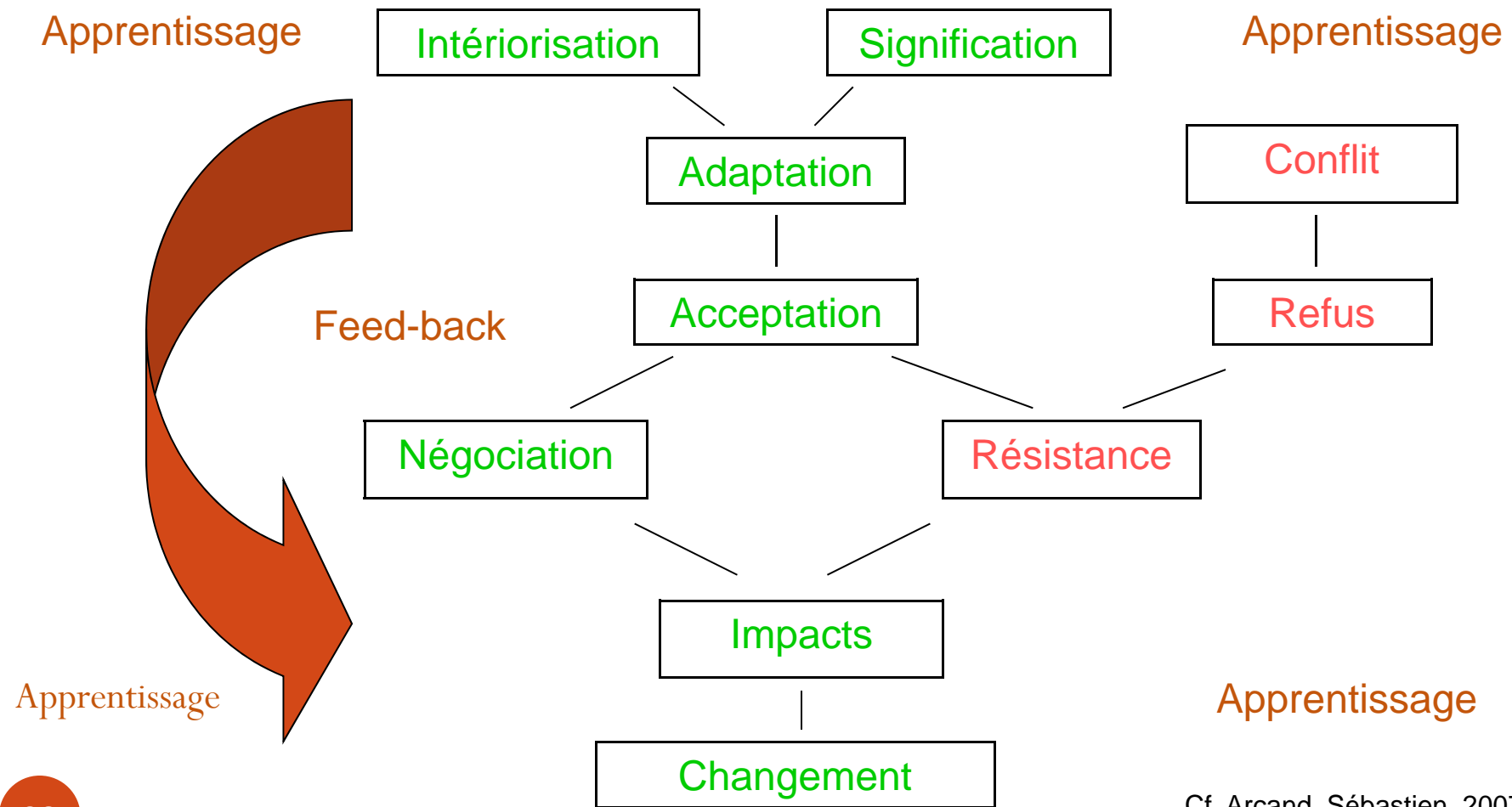
Inclusion et diversité



Dans un contexte d'accroissement de la diversité...

- Le diagnostic
 - La (les) culture(s) organisationnelle(s) dans votre organisation
 - Le degré d'ouverture à la diversité
- Les objectifs recherchés
 - Généraux : s'ouvrir à la diversité...jusqu'où?
 - Spécifiques: favoriser l'innovation par la diversité
- La mise en application
 - La responsabilisation
- Se mettre en mode changement

Étapes possibles de résistance à l'accroissement de la diversité et leurs dépassements



Merci de votre attention!