

La diversité culturelle : avantages et désavantages dans un contexte d'entreprise

La gestion efficace d'une équipe de travail n'est pas une tâche évidente. Si on y ajoute l'hétérogénéité du point de vue de l'origine culturelle, le niveau de complexité monte d'un cran. Plusieurs gestionnaires et chefs d'équipe se questionnent à savoir comment gérer adéquatement les équipes multiculturelles ainsi que sur les pratiques accessibles qui permettront de bénéficier de ces ressources indispensables.

Ce texte comprend trois parties. Tout d'abord, il aborde les concepts qui sous-tendent la façon d'intervenir en entreprise. La deuxième partie traite des avantages et inconvénients d'avoir des équipes multiculturelles. Finalement, il propose une réflexion sur les moyens de favoriser et de mettre en place les pratiques nécessaires pour bien intégrer cette nouvelle main d'œuvre.

La culture d'origine dont les valeurs sont au centre d'un individu (les valeurs étant des croyances stables et durables d'un individu sur ce qui est primordial pour lui et qui accompagnent même ses choix de vie) déterminerait ses attitudes et ses comportements en contexte de travail. Ces derniers impactent naturellement sur l'équipe de travail à laquelle nous appartenons.

Les chercheurs ont dégagé des explications qui permettent de mieux comprendre et de repérer les différences culturelles et leur impact sur le fonctionnement optimal des équipes de travail. Regardons plus particulièrement la théorie des dimensions culturelles de Hofstede (psychologue social et anthropologue hollandais qui a étudié les interactions entre les cultures et qui a été honoré à plusieurs reprises pour ses recherches sur les interactions entre cultures à l'international). Nous croyons que le fait de mieux comprendre ces dynamiques pourra aider le gestionnaire (ou toute personne ayant à gérer une équipe) à agir plus adéquatement afin d'amener son équipe à devenir plus efficace.

- **La distance hiérarchique :** Cette dimension révèle le degré de respect dont font preuve les gens vis-à-vis de la hiérarchie et de l'autorité. La distance hiérarchique est donc mesurée à partir des systèmes de valeur de ceux qui détiennent le moins de pouvoir. Un score faible de distance par rapport au pouvoir révèle qu'une culture s'attend et accepte que les relations de pouvoir soient égalitaires (les gens sont égaux au travail peu importe leur statut/rôle). Un score élevé signifie que les employés d'une entreprise disposant de moins de pouvoir acceptent la hiérarchie.
- **Individualisme versus collectivisme :** Cette dimension exprime le niveau de liberté d'un individu par rapport à un groupe. Les cultures individualistes donnent de l'importance à la réalisation des objectifs personnels tandis que dans les sociétés collectivistes, c'est le groupe qui prime (le lieu travail devient un groupe auquel on s'identifie... plus porter à embaucher un membre de la famille/un proche dans une culture collectivisme qu'individualisme). Dans une société collectiviste, la relation personnelle prime sur les objectifs d'affaires et l'émotion liée à la culpabilité est plus présente tandis que dans la société individualisme les objectifs d'affaires prévalent sur les relations interpersonnelles et la honte est davantage l'émotion que l'on y retrouve.
- **Féminité versus masculinité :** Cette dimension mesure le niveau d'importance qu'une culture accorde soit aux valeurs masculines types telles que l'assurance, l'ambition, le

pouvoir, l'agressivité et le matérialisme (les réunions sont une opportunité pour les participants de s'affirmer et les décisions sont prises individuellement) soit aux valeurs féminines types telles que les relations humaines, l'intuition et le consensus (les réunions permettent de discuter des problèmes et d'y trouver des solutions conjointes).

- **L'indice de contrôle de l'incertitude** : Cette dimension mesure la façon dont une société gère les imprévus et l'anxiété face au changement, bref le degré de tolérance qu'elle peut accepter face à l'inquiétude entraînée par les événements futurs. Les cultures qui ont un indice élevé sont moins tolérantes face au changement et ont tendance à apaiser l'anxiété face à l'inconnu en formalisant des règles et des règlements rigides (car l'absence de règles est déstabilisante). Les sociétés dont l'indice est faible sont plus ouverte au changement, disposent de moins de règles rigides et leurs façons de faire sont plus flexibles.
- **Orientation à long terme versus orientation à court terme** : Cette dimension brosse l'horizon temporel d'une société. Les cultures orientées court terme donnent de la valeur aux formules traditionnelles, au fait de prendre le temps nécessaire pour créer des relations et satisfaire les obligations sociales. Quant aux cultures dont l'orientation est à long terme, elles considèrent le futur plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise donc l'économie et la persévérance.

La diversité culturelle amène des avantages et des désavantages au sein du groupe (liste non-exhaustive).

Avantages :

- Accroît la créativité donc en bout de ligne améliore la productivité. Les études sur le sujet démontrent que les équipes multiculturelles émettent davantage d'idées, analysent les problèmes sous différents angles et sont donc moins enclines d'avoir la pensée de groupe. La pensée de groupe est un phénomène qui décrit le processus selon lequel les individus d'un groupe ont tendance à rechercher le consensus plutôt qu'à définir de façon réaliste la situation. On retrouve ce phénomène davantage dans un groupe homogène qu'hétérogène. Le danger d'un tel phénomène est que le groupe peut s'engager dans une voie où des décisions irrationnelles ou fâcheuses seront prises même si les individus du groupe auraient personnellement pris une autre décision (tout cela à cause de la perception erronée d'un consensus de groupe).
- Impact sur la réputation de l'entreprise. Les études soutiennent que les entreprises qui démontrent cette ouverture sur le monde sont plus attrayantes notamment pour les générations Y et C qui seraient les générations les moins sensibles aux différences culturelles. De plus, cette réputation d'ouverture souligne un respect de l'éthique notamment par le respect des lois en matière d'équité en milieu de travail et la prohibition des pratiques de discrimination.

Désavantages :

- Méfiance et préjugés : Les gens sont portés à s'identifier à ceux qui leur ressemblent car cela diminue les conflits ainsi que leur stress et augmente la confiance (les gens ont tendance souvent à se méfier de ce qu'ils ne connaissent pas). La plupart des

employés (et les gens de façon général) ont plusieurs attitudes négatives envers des groupes de personnes. Ces attitudes sont faites d'opinions ou de jugements formés d'analyses peu rigoureuses et sommaires. C'est ce que l'on appelle des préjugés.

- Difficultés liées à la communication. Les employés ont de la difficulté à communiquer efficacement et adéquatement lorsqu'il parle la même langue; nous pouvons donc imaginer les malentendus, le stress et les problèmes d'efficacité qui en découlent quand les individus ont de la difficulté de s'exprimer adéquatement dans la langue de l'équipe.

Pour pallier à ces différents désavantages les gestionnaires devraient connaître les préjugés qui sont largement répandus. Une formation approfondie en matière de gestion de la diversité nous semble aussi essentielle car elle amène les employés à identifier et à apprécier les différences. Comme gestionnaire mettre en place des objectifs d'équipe qui vont venir transcender les différences individuelles ainsi que de « prêcher » par l'exemple peuvent être aussi des pratiques pouvant mener au bon fonctionnement de l'équipe de travail.

Questions de réflexion et d'application

Certaines pratiques de recrutement et de sélection peuvent représenter un obstacle important à l'emploi de certains groupes cibles, notamment à cause de l'influence des préjugés et stéréotypes. Nous vous proposons de réfléchir à vos pratiques de recrutement et de sélection.

1. Est-ce que vos pratiques de recrutement et de sélection facilitent l'embauche d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée?
2. Si oui pourquoi?
3. Si non, quels seraient des stratégies que vous pourriez apporter à vos pratiques de recrutement et la sélection qui vous permettrait de vous doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée?
 - Inclure des mentions d'adhésion à un programme d'accès à l'égalité dans les documents liés au recrutement.
 - Lors des activités de recrutement, faire participer des employés provenant de diverses cultures.
 - Communiquer les bonnes pratiques de diversité en emploi de l'entreprise, notamment sur son site internet.
 - Mettre des photos de diversité culturelle et présenter des témoignages sur le site web et dans certains outils promotionnels.
 - Participer aux foires de la diversité et visiter les organismes communautaires associés aux cultures d'intérêt.

Pour creuser la question

Hofstede, Geert, [Vivre dans un monde multiculturel](#), Les Éditions de l'Organisation, 1994

[Diversité et non-discrimination](#) – La culture organisationnelle selon G. Hofstede et N. Adler

Nancy J. Adler, Réналd Goulet. Comportement organisationnel: une approche multiculturelle, 1994, Chapitre 5

Saba, Tania et Dolan, Simon L., La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 5ième édition, Éditions du Renouveau pédagogique, 2013, 647 pages