

Si le gros bon sens peut aider à gérer certaines situations quotidiennes, les situations reliées à la gestion des équipes multiculturelles font appel à des compétences spécifiques. La connaissance et une approche adéquate demeurent un gage de succès en la matière lesquelles permettront à l'organisation de profiter pleinement des avantages de cette diversité.

Face au nouveau contexte qu'entraîne une main-d'œuvre diversifiée, les gestionnaires se questionnent sur la façon de répondre et de gérer de nouveaux défis au travail. En voici quelques exemples :

- Un directeur général doit traiter une plainte d'harcèlement sexuel mettant en cause son chef de production d'origine sud-américaine;
- Un employé musulman demande un congé pendant toute la période du ramadan (30 jours);
- Une infirmière provenant d'une minorité visible se plaint d'harcèlement psychologique de son chef;
- Une professionnelle du recrutement veut adapter son processus de sélection afin d'éliminer les sources de discrimination.

Heureusement que les bénéfices de la diversité dépassent largement les obstacles rencontrés. Il suffit de penser aux entreprises qui ont fait le choix d'ouvrir leurs marchés à l'extérieur du pays d'origine. Celles-ci ont rapidement constaté qu'il fallait bien connaître les cultures du pays ciblé et que ces connaissances se répercutaient sur la croissance de la clientèle et du chiffre d'affaires. Une entreprise qui intègre la diversité des talents à sa stratégie de recrutement accroît son bassin de compétences disponibles. Que se soit au niveau des langues, de l'analyse et de la résolution de problèmes, du réseau social, des expériences nouvelles, une équipe multiculturelle génère un bouillon de créativité qui se transforme en résultats positifs.

Tout comme l'implantation des technologies requiert une préparation et le développement des compétences du personnel impliqué, l'intégration et la gestion des personnes provenant de cultures différentes comportent des pré-requis.

Certains auteurs ont développé à travers leurs recherches les caractéristiques de «**l'intelligence culturelle**»<sup>1</sup> Selon les chercheurs, C Early et E Mosakowski, les personnes possédant un CQ (cultural quotient) élevé auraient plus de facilité à réussir leur travail au sein d'équipes multiculturelles. Ils décrivent le CQ comme la capacité de comprendre des contextes peu familiers, et puis de s'y adapter. Ils définissent ainsi cette compétence comme une aptitude à pouvoir communiquer avec succès avec les personnes de cultures étrangères. L'intelligence culturelle s'exprimerait à travers trois sources : la tête (cognitif), le corps (physique) et le cœur (l'émotif et la motivation).

---

<sup>1</sup> Christopher Early et Elizabeth Mosakowski, Cultural Intelligence, Harvard Business Review, October 2004

## Les dimensions culturelles selon Hofstede

Lorsqu'un gestionnaire se retrouve face à un employé de culture différente, il est suggéré d'identifier les dimensions culturelles ayant un impact sur le fonctionnement au travail. Par exemple, les individus ont un **rapport à la hiérarchie** différent selon leur culture d'origine et leurs expériences professionnelles.

En contexte européen, les personnes ont l'habitude d'une grande distance hiérarchique avec le supérieur, celui-ci possède des privilèges en vertu de son statut que le personnel n'a pas. Il est peu accessible et possède beaucoup de pouvoir.

Cependant, les rapports avec la hiérarchie en Amérique du Nord sont plus rapprochés. Un directeur général ne possède pas nécessairement des privilèges, il est fréquent que celui-ci instaure un management participatif et partage le pouvoir décisionnel avec des personnes de tous les niveaux hiérarchiques, voir les résultats au tableau A.

Au sujet des distinctions culturelles pouvant influencer la productivité d'une personne au travail, Geert Hofstede a développé à travers ses recherches dans plus de 70 pays, les cinq postulats suivants : la distance hiérarchique (**DH**), l'individualisme (**INDIV**) et collectivisme, le contrôle de l'incertitude (**CI**), les valeurs féminines VS masculines (**MASC**), l'orientation long terme (**OLT**). Il a construit une échelle nous permettant d'évaluer le degré de similitude entre deux cultures.

Au tableau A, vous retrouvez une application des cinq dimensions illustrant les similitudes ou les écarts entre les pays ou les régions. On constate que le Canada et la France se situent dans le haut de l'échelle **individualisme** avec 80 et 71 comparativement aux résultats de la Chine, du Brésil et des pays arabes qui sont répartis entre 20 et 38. Nous remarquons aussi que le **contrôle de l'incertitude** est plus élevé en France et au Brésil, ce qui signifie qu'une décision sera prise seulement si on contrôle un maximum d'information sur une situation donnée. La Chine adhère davantage à des valeurs dites «**masculines**» et adopte dans son mode de gestion principalement une **orientation à long terme**.

Pays /Dimensions GH <sup>2</sup>	D H	INDIV	MASC	C I	O L T
Canada	39	80	52	48	23
France	68	71	43	86	ND
Chine	80	20	66	30	118
Brésil	69	38	49	76	65
Pays arabes	80	38	52	68	ND

<sup>2</sup> [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

## Les attitudes et les comportements connecteurs

La gestion de la diversité culturelle implique d'abord une connaissance de ses propres données culturelles et une ouverture à l'accueil de personnes d'origines différentes. À titre de repère, **«Le COS»<sup>3</sup>** permet d'identifier les attitudes et les comportements favorisant des rencontres interculturelles harmonieuses.

**Le C** pour curiosité, connaître, comprendre, comportement, croyances, communication. Nous savons pertinemment que la méconnaissance nous conduit souvent à adopter un comportement défensif et parfois empreint de préjugés. Par exemples, les personnes d'origines X ont une capacité de travail moindre, les diplômés d'origines Y n'ont pas les compétences nécessaires pour un poste donné, les demandes d'accommodements pour motifs religieux vont nuire à la productivité, et autres barrières parfois bien ancrées dans notre fonctionnement quotidien.

Lorsque l'on interroge les gens sur le fondement de leurs affirmations plusieurs d'entre eux décriront une situation présentée par les médias ou vécue dans une autre organisation. Les propos sont davantage nuancés lorsque les individus ont été en contact direct avec des personnes de la culture concernée. Cependant, en dehors des «success story» des grandes entreprises comme le Cirque du Soleil, IBM, CGI ou l'Oréal, il y a très peu de visibilité sur les bénéfices de la gestion de la diversité culturelle dans les moyennes et les petites entreprises, ce qui a pour effet d'alimenter une image négative de la diversité culturelle au travail.

**Le O** pour ouverture, opportunité, observation. Monsieur Louis-Edmond Hamelin, géographe et spécialiste des études nordiques, a dit **«la culture ne pénètre que ceux, qui d'abord, se disposent à l'accueillir.»** ce qui apparaît comme la pierre angulaire d'une gestion interculturelle réussie soit l'ouverture à la différence culturelle.

Il y a plus de vingt ans, l'accueil d'une personne handicapée en milieu de travail était perçu comme une contrainte supplémentaire à gérer. Aujourd'hui après expérience, les gestionnaires ont intégré l'évaluation des compétences des personnes handicapées au processus de recrutement de l'entreprise.

Sur le plan des opportunités d'affaires les entreprises qui développent les marchés à l'extérieur du Québec ont découvert et reconnaissent la valeur ajoutée du personnel d'origine différente. Pour les organismes financiers ou gouvernementaux, la présence de ressources humaines diversifiées contribue à l'amélioration des services à une clientèle d'origines multiples.

**Le S** pour souplesse, sensibilité, s'exprimer, s'adapter. La souplesse nous incite à sortir de notre référentiel habituel, à découvrir de nouvelles façons de faire au profit d'un ensemble. La culture faisant référence aux traditions, aux croyances des uns et des autres, il est fréquent de constater lors des conversations de groupe «une sensibilité» lorsqu'il s'agit des valeurs profondes telles que la religion, la place de la femme dans la société, l'éducation des enfants ou autres. Créer un espace où l'on partage les points de vue favorise les rencontres interculturelles.

En résumé, le développement de l'intelligence culturelle représente un atout en management pour celui et celle qui souhaite réussir en contexte multiculturel. Les

---

<sup>3</sup> <http://www.ccrhre.com/formations-et-conferences/evenements-2.html>

entreprises avant-gardistes ont adopté une stratégie de gestion de la diversité culturelle qui produit des résultats gagnants.

En identifiant les dimensions culturelles en situation professionnelle le gestionnaire comprend mieux certains comportements et peut ainsi mieux gérer le rendement de son personnel. Nos attitudes face aux différences culturelles nous prédisposent à s'adapter à des situations nouvelles et peu familières. Selon l'évolution de ce volet dans votre organisation, il vous appartient de répondre à la question «gérer la diversité culturelle : les gestionnaires sont-ils prêts?» en se rappelant que face à de nouvelles situations de gestion le développement des compétences s'avère souvent une clé de réussite.

### **Pour aller plus loin : les lectures suggérées**

EARLY Christopher, MOSAKOWSKI Elaine. Cultural intelligence. Harvard Business Review, October 2004

GOULVESTRE, Laurent. Les clés du comportement à l'international. Éditions Afnor, 2008, 352 pages.

MEIR Olivier Management interculturel, stratégie, organisation, performance. Paris, Dunod 2<sup>e</sup> Édition, 2006, 285 pages.

### **À propos de l'auteure**

Johanne St-Onge, CRHA, est présidente du Cabinet conseil RHRE. Avec son équipe de conseillers, elle offre des services conseils en gestion des ressources humaines depuis plus de 25 ans au Québec et à l'international. Le Cabinet est spécialisé en gestion de la diversité culturelle et implantation des services RH en entreprise. On peut la joindre par téléphone au (514 569-9791) ou par courrier électronique ([jstonge@cchrh.com](mailto:jstonge@cchrh.com)).

[www.cchrh.com](http://www.cchrh.com)