

La diversité culturelle comme facteur de contingence de la gestion des ressources humaines

Nadège CHOUAT, M. Sc. (gestion)

Alain GOSSELIN, Ph.D.

Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal

RÉSUMÉ

L'entreprise multiculturelle, c'est-à-dire celle composée d'une main d'oeuvre ayant diverses origines ethniques, sera l'une des principales caractéristiques de l'entreprise européenne. Nous posons l'hypothèse que, comme dans le cas de l'Amérique du nord, la diversité culturelle d'une entreprise sera perçue comme une source d'avantage compétitif et par conséquent deviendra un important facteur de contingence de la GRH. Nous abordons sommairement comment le fait de "gérer" la diversité culturelle d'une entreprise vient continger les pratiques de GRH de cette dernière. Notre objectif est d'amorcer une discussion sur la pertinence d'intégrer ce facteur dans l'étude des déterminants de la GRH dans les entreprises françaises.

Dans une Europe sans frontières qui permet la libre circulation des personnes et qui favorise la concentration d'entreprises provenant de divers pays, il semble qu'un nombre croissant d'organisations auront à gérer la cohabitation d'employés provenant de diverses cultures. En effet, comme l'a souligné d'Iribarne (1991), les différences culturelles, même entre pays européens, ne relèvent pas simplement d'habitudes superficielles, faciles à modifier. Il paraît ainsi fort probable que les problèmes qui se poseront à une entreprise multiculturelle seront nombreux et complexes.

Aux États-Unis et dans une moindre mesure au Canada, la problématique qui touche à la gestion d'une main-d'oeuvre diversifiée est actuellement un sujet qui suscite de plus en plus d'intérêt dans le monde universitaire et dans le milieu des affaires. La publication de nombreux articles et livres sur le sujet (Jackson, 1992; Jamieson & O'Mara, 1991; Loden & Rosener, 1991; Pelletier, 1990 et Thomas, 1991), l'intérêt porté par

"l'Academy of Management" qui en a fait le thème général de son congrès National en 1992, ainsi que la création de chaires de recherche consacrées à cette problématique marquent cette prise de conscience. Du côté des praticiens, il semble acquis que la recherche d'une main d'oeuvre diversifiée, à l'image d'un marché mondialisé constitue un important avantage compétitif face à des concurrents beaucoup plus monolithiques, sur le plan culturel.

À partir de l'expérience nord américaine, nous désirons, dans cet article, amorcer une discussion sur la pertinence et les conséquences de considérer la diversité culturelle des ressources humaines comme un enjeu stratégique. Nous croyons qu'une telle réflexion s'insère bien dans le thème général de ce congrès puisque la prise en compte des différences et spécificités de chacun remet en question l'approche universaliste qui a marqué le discours en gestion des ressources humaines. À cet égard, nous suggérons que le degré de diversité culturelle d'une entreprise deviendra rapidement un facteur de

contingence qui pèsera lourd lors des choix et de la mise en place des politiques de gestion des ressources humaines.

Pour ce faire, dans cet article, nous nous intéresserons, tout d'abord, à mieux comprendre les raisons qui font qu'en Amérique du nord, on accorde une importance de plus en plus prépondérante à la notion de diversité. Ceci nous amènera ainsi, dans un second temps, à voir que la diversité culturelle constitue bien un facteur de contingence de la gestion des ressources humaines. Finalement, pour conclure, nous amorcerons une réflexion sur la réelle opportunité pour les entreprises françaises, dans un contexte européen, de tendre vers une gestion de la diversité des ressources humaines.

POURQUOI ACCORDE-T-ON UNE TELLE IMPORTANCE À LA DIVERSITÉ CULTURELLE EN AMÉRIQUE DU NORD?

En Amérique du Nord, il semble que l'intérêt porté aux questions liées à la diversité de la main d'oeuvre n'est pas un phénomène nouveau, même si le ton et les thèmes ont profondément évolué au cours des trente dernières années. Ainsi, la réalité sociale nord-américaine qui contrairement à d'autres pays, est largement composée d'une population d'origine ethnique très diverse et l'importance prépondérante accordée aux différences et aux droits individuels en Amérique, ont sans doute favorisé un intérêt pour cette problématique.

D'une façon plus précise, bien que le "melting pot" américain soit généralement considéré comme une source de fierté, il faut admettre que ce contexte est également une importante source de conflits et de discrimination, étant donné le développement économique et social inégal entre les différents groupes ethniques. Ainsi, la dégradation des relations entre la majorité blanche et les minorités dites visibles (particulièrement noires et hispaniques) a souvent donné naissance à de nombreux mouvements sociaux qui ont revendiqué avec succès des lois garantissant l'accès à l'égalité au sein des milieux de travail, dans les années 50 et 60. Finalement, cette pression législative a résulté par l'adoption de Programmes d'Accès à l'égalité en Emploi (PAE) destinés à favoriser l'embauche de personnes issues de groupes traditionnellement défavorisés. Ainsi, en "forçant" la diversification des ressources humaines dans une entreprise les PAE ont cherché, avant tout, à mettre fin à des situations discriminatoires à l'égard de ces groupes et à corriger parfois d'importants déséquilibres, entre la composition du personnel au sein d'une entreprise et celle du marché de main-d'oeuvre potentiel.

Cependant, le bilan des PAE reste mince surtout si l'on considère les efforts considérables qui y furent consacrés pendant près de 25 ans (Business Week, 1991). Il semblerait en effet que ces derniers aient été largement insuffisants car les inégalités, au sein des entreprises, sont encore très présentes et l'impatience des individus qui ne peuvent s'intégrer harmonieusement à la vie économique et sociale, se manifeste de façon toujours plus violente. En fait, en restreignant l'enjeu de la diversité à une question

de justice sociale il semblerait que l'approche non volontaire et réactive qui a caractérisé le dossier de l'accès à l'égalité a connu un véritable essoufflement à la fin des années 80 (Thomas, 1991).

Par contre, le contexte qui prévaut depuis la fin des années Reagan paraît avoir été favorable à un renversement de situation. Ce dossier est revenu en force avec une nouvelle appellation et une toute autre approche. En effet, de nombreux auteurs (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Thomas, 1990 et 1991) ont souligné que les entreprises à l'avant garde dans ce domaine, c'est-à-dire qui avaient débuté les PAE, 15 ou 20 ans auparavant, ne parlaient plus d'accès à l'égalité mais de valorisation et de gestion de la diversité des ressources humaines. Nous sommes alors en mesure de nous interroger sur les facteurs qui ont contribué à ce changement.

Tout d'abord, il est fort probable que la situation économique peu propice à l'embauche de nouveaux employés ait eu pour conséquence de tester sévèrement les limites d'une approche centrée sur l'acquisition d'employés issus des groupes visés. Par ailleurs, il semblerait que peu d'attention avait été portée à l'intégration harmonieuse de ces employés dans des milieux souvent hostiles à leur venue (Gottfredson, 1992). Or, l'expérience tend à démontrer que l'approche de l'assimilation au groupe dominant a souvent été celle la plus généralement acceptée dans la société et dans les entreprises, même si cette dernière, selon Loden et Rosener, (1991), a des répercussions dramatiques:

"La grande quantité d'énergie que les individus dépensent dans leurs efforts pour s'assimiler, pourrait être mieux utilisée à résoudre des problèmes, à identifier de nouvelles occasions d'affaire ou à développer de nouveaux produits. Au lieu de cela, nous voyons de nombreux employés issus de groupes non traditionnels s'adapter, se conformer, réduire leur potentiel, perdre leur identité ainsi que leur estime de soi et, à l'occasion, s'épuiser à essayer d'être quelqu'un qu'ils ne sont pas (...) la plupart d'entre eux sont des ressources humaines gaspillées."

(Traduction libre, p. 33-34)

Au delà du questionnement sur les divers moyens d'intégrer efficacement cette diversité "forcée", d'autres facteurs semblent avoir amené les praticiens et les théoriciens à élargir et à redéfinir leur conception de la diversité des ressources humaines en dépassant la simple responsabilité sociale par rapport aux groupes défavorisés. En tête de liste vient la publication, en 1987, d'une étude intitulée "Workforce 2000" que le Département du travail américain avait commandé à l'Institut Hudson (voir Johnston & Packer, 1987). Cette étude démontrait clairement que d'importantes mutations allaient se produire dans le marché du travail d'ici l'an 2000 et que combinées à celles qui peuvent se produire sur le plan économique, ces mutations risquaient de créer

d'importantes contraintes et opportunités pour les entreprises américaines.

Plus précisément, il semble que la globalisation des marchés risque d'obliger la cohabitation de personnes ayant des "backgrounds" différents, au moment même, où une économie de service nous oblige à compter davantage sur les relations interpersonnelles pour accomplir les choses (Jackson & Alvarez, 1992). En conséquence, les entreprises devraient donc accroître leur productivité avec une main-d'oeuvre de plus en plus composée d'employés non traditionnels souvent moins bien préparés et, à un moment où, les emplois deviennent de plus en plus exigeants (Gottfredson, 1992). Finalement, sur une note plus optimiste, il paraît évident que, dans un contexte de mondialisation des marchés, une main-d'oeuvre composée en bonne partie d'employés provenant de ces nouveaux marchés ou familiers avec les nouveaux compétiteurs, constitue un atout stratégique. Comme le soulignait Thomas (1990), le "melting pot" nord américain devrait donc être moins perçu comme une source de problèmes et davantage comme un avantage compétitif à la portée de peu de sociétés dans le monde. Pour ce faire, il paraît toutefois important que cette diversité soit valorisée et utilisée comme base pour attirer et fidéliser une clientèle de plus en plus segmentée, ou encore, pour accroître la capacité d'innovation et de créativité de l'entreprise grâce à la multiplicité des points de vue, approches et intérêts présents dans une main-d'oeuvre diversifiée.

Ainsi, c'est grâce à cette prise de conscience que la diversité des ressources humaines est devenue une opportunité à saisir plutôt qu'une contrainte à surmonter et que ce dossier a connu un second souffle. L'objectif ne semble donc plus d'attirer et d'assimiler des individus traditionnellement défavorisés mais plutôt de créer un environnement pluraliste qui valorise les différences, dans une perspective de gestion optimale du capital humain. Cette approche semble alors congruente avec la nouvelle philosophie de gestion qui privilégie la responsabilisation de tous les employés face à des stratégies d'affaires qui font largement appel aux ressources humaines axées sur le service, la qualité ou l'innovation. Dans un tel contexte, la priorité devient alors d'identifier, de valoriser et d'exploiter tous les types de différence entre les employés.

LA DIVERSITÉ CULTURELLE COMME FACTEUR DE CONTINGENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les circonstances nous ont peu amené à réfléchir sur le fait que plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines conduisent et supportent l'uniformité entre les employés. En utilisant toujours les mêmes sources de recrutement et des critères standardisés de sélection, ou encore, en faisant appel à des programmes de formation pour "socialiser" les nouveaux venus, il semble que cela privilégie un modèle d'assimilation et une façon unique de penser et de travailler (Jackson, 1992). Ainsi, miser sur les différences culturelles pour se donner un avantage compétitif obligerait une remise en question de ces pratiques. Or, une stratégie portant sur la diversification

des ressources humaines au sein d'une entreprise ne peut cependant pas être considérée comme un simple programme qui vient s'ajouter aux autres. Il est important de considérer cette dernière comme un processus de changement à long terme qui risque de modifier au moins quatre volets de la gestion des ressources humaines.

Tout d'abord, miser sur la diversité culturelle des ressources humaines devrait être un important facteur de transformation de la fonction ressources humaines vers un véritable partenariat stratégique. C'est pourquoi, la décision de diversifier sa main-d'oeuvre devrait s'appuyer sur des raisons d'affaire liées à l'atteinte d'objectifs corporatifs (Mutabazi, 1992). Ainsi, acquiescer, valoriser et exploiter les différences culturelles seront des responsabilités qui incombent non seulement aux professionnels de la fonction ressources humaines, mais surtout, à la haute direction de l'entreprise et aux gestionnaires de tous les niveaux.

Se doter d'une masse critique d'employés ayant différentes cultures, suppose de revoir les sources de recrutement, les critères de sélection ainsi que les pratiques d'orientation des nouveaux employés. Afin de favoriser le recrutement de ces employés, il semble alors incomber au département des ressources humaines de supprimer tous les biais inhérents aux systèmes de recrutement et de sélection qui peuvent conduire à une discrimination systémique des candidats non traditionnels.

De plus, la valorisation des différences culturelles semble constituer un pré-requis essentiel à la réussite d'une stratégie misant sur une main-d'oeuvre diversifiée. Plus précisément, il s'agirait de créer un milieu organisationnel qui favorise le pluralisme. Les écrits abondent sur l'importance et le contenu des activités de sensibilisation et/ou de formation qui devraient être offertes à tous les employés. Les entreprises pourront donc, en troisième lieu, mettre en oeuvre des structures et des politiques de formation appropriées. En effet, l'expérience démontre que c'est souvent par un processus de formation qu'on apprend à valoriser les différences culturelles au sein d'une organisation (Pelletier, 1990).

L'objectif de ces activités vise à développer une plus grande sensibilité et compréhension aux autres afin de mieux tolérer les différences individuelles et de minimiser toute forme de racisme, de préjugés ou encore de stéréotypes qui peuvent survenir dans un rapport d'altérité (Loden & Rosener, 1991; Thomas, 1991). En effet, parler de communication interculturelle et de racisme, c'est avant tout, s'intéresser à l'univers des représentations, des façons de penser, de concevoir le monde et de se situer en tant qu'individu ou en tant que groupe par rapport à l'autre ou aux autres. Ces activités devraient donc permettre aux participants, dans un premier temps, de mieux se connaître eux-mêmes, par une introspection et un questionnement sur leurs propres valeurs (Pelletier, 1990). Toutefois, si ces activités de sensibilisation sont l'outil le plus mentionné dans les écrits nord américains, la majorité des auteurs s'accordent à dire qu'il faut se rendre à l'évidence et qu'une ou deux journées de formation ne peuvent changer en profondeur (même lorsqu'elles sont rehaussées de la présence active des

dirigeants) des acquis vieux de plusieurs décennies chez une personne (Gosselin & Chouat, 1992; Loden & Rosener, 1991; Thomas, 1991).

Finalement, pour réussir la diversification culturelle des ressources humaines, il paraît essentiel de briser le mythe de l'assimilation pour tendre vers une véritable intégration pluraliste. Ce ne serait donc plus nécessairement aux employés culturellement différents de changer, mais plutôt à l'entreprise d'évoluer vers un modèle d'intégration. Jusqu'ici, la logique de l'assimilation au groupe dominant qui veut que les employés "étrangers" adoptent intégralement la culture dominante en abandonnant leur identité spécifique, ne semble jamais avoir été vraiment remise en question. Ceci a pour principale conséquence l'apparition d'une culture homogène engendrant de nombreux impacts sur les employés "étrangers", tels que des pressions pour être conforme aux normes, l'exclusion ou l'isolement, ou encore, l'augmentation des tensions conflictuelles. D'ailleurs, selon Mutabazi (1992), toutes les tentatives d'uniformisation culturelle entraîneraient, avec son échec inévitable, des rejets très coûteux.

En conséquence, afin d'obtenir le plein potentiel d'une main-d'oeuvre diversifiée, l'entreprise devrait procéder à plusieurs changements, tant dans sa structure que dans son fonctionnement (Jackson, 1992). Ainsi, la philosophie de gestion des ressources humaines devrait donc être aussi l'objet d'une révision en profondeur. Pour ce faire, Jamieson & O'Mara (1991) prônent une plus grande individualisation de la gestion des personnes en fonction de leurs caractéristiques propres. Ils suggèrent, par exemple, de créer plus de flexibilité dans les horaires, dans les cheminements de carrière, dans les formes de reconnaissance, etc., tout en laissant les employés choisir, parmi un ensemble d'options, celles qui respectent le plus leurs intérêts et leurs particularités. D'autres avenues pourront être envisagées pour favoriser l'intégration effective des employés. L'une des plus fréquentes est de créer et d'encourager divers groupes de support regroupant des employés issus de différentes cultures.

Si l'essence même de la diversité culturelle se situe dans la recherche d'un avantage compétitif, il va de soi cependant que ces gains ne sont pas systématiques. Toute entreprise désireuse de se lancer dans une telle voie ne doit pas sous-estimer les risques inhérents à cette démarche (Gosselin & Chouat, 1992). On peut facilement, par exemple, s'attendre à ce que les communications soient plus difficiles et, parfois même, sujettes aux incompréhensions au sein d'une organisation composée d'une main-d'oeuvre diversifiée.

CONCLUSION

Nous croyons que la diversification culturelle des ressources humaines, dans le contexte européen et dans la réussite des transformations associés aux années 90, constitue là aussi un défi et un enjeu importants. En effet, dans ce contexte qui oblige de plus en plus les entreprises à s'ouvrir sur d'autres façons de faire, qui permet la libre circulation des personnes et qui, ainsi, favorise un certain pluralisme, il est fort à parier que cet aspect multiculturel pèse déjà sur la gestion des ressources humaines. Il semble donc que les entreprises françaises aient sûrement tout intérêt à créer une véritable entreprise multiculturelle, à l'image de leur milieu, et capable de compétitionner au plan local et mondial. Si les entreprises françaises optent pour une valorisation et une gestion proactive de la diversité de leurs ressources humaines, il serait souhaitable qu'elles prennent tous les moyens pour prévenir et éviter les risques et les erreurs associés à l'expérience américaine. D'autant plus qu'à en croire les propos d'Iribarne (1991), les entreprises françaises ont à faire face à des difficultés singulières dans les situations interculturelles, étant donné que la culture française est particulièrement opaque pour des étrangers.

Pour exceller dans l'atteinte de leur démarche, elles devront sans doute puiser parmi les meilleurs éléments d'un marché du travail élargi. Comme il s'agit d'un changement organisationnel, à la fois culturel, social et structurel, les dirigeants de ces entreprises devront aussi faire preuve de patience. D'ailleurs, il est à prévoir une période transitoire pendant laquelle les différences seront sûrement les plus marquées et où l'on testera les limites de la tolérance de chaque côté sans qu'il y ait de plus-value évidente. Enfin, la remise en question de l'approche universaliste qui a dominé jusqu'ici ne se fera pas sans heurt, là non plus. C'est pourquoi, rappelons le, l'effort de diversification des ressources humaines devrait s'appuyer avant tout sur des raisons d'affaires liées à l'atteinte d'objectifs corporatifs et non pas sur une responsabilité sociale et/ou morale.

BIBLIOGRAPHIE

- BUSINESS WEEK (1991) - Race in the workplace: Is affirmative action working?, 8 juillet, 50 - 63.
- CHOUAT, N. (1993) - La gestion de la diversité des ressources humaines au Québec, Mémoire de maîtrise (M.Sc.), École des Hautes Commerciales de Montréal, janvier.
- COX, T. (1991) - The multicultural organisation, *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47.
- COX, T. & BLAKE, S. (1991) - Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45 - 56.
- D'IRIBARNE, P. (1991) - les entreprises françaises dans une Europe multiculturelle, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril, 83, 98 - 103.
- GOSSELIN, A. & CHOUAT, N. (1992) - valoriser et gérer la diversification des ressources humaines, *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, 17 (2), 49 - 57.
- GOTTFREDSON, L., S. (1992) - Dilemmas in Developing Diversity Programs, Susan E. Jackson and Associates, *Diversity in the Workplace Human Resources Initiatives*; New York, The Guilford Press, 339p.
- JACKSON, S., E. (1992) - Stepping into the Future Guidelines for Action, Susan E, Jackson and Associates, *Diversity in the Workplace Human Resources Initiatives*; New York, The Guildford Press, 339 p.
- JACKSON, S. & E., ALVAREZ, E., B. (1992) - Working through Diversity as a Strategic Imperative, Susan E, Jackson and Associates, *Diversity in the Workplace Human Resources Initiatives*; New York, The Guildford Press, 339 p.
- JAMIESON, D. & O'MARA, J. (1991) - Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage; San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 241 p.
- JOHNSTON, W.B. & PACKER, A.E. (1987) - Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century; Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- LODEN, M. & ROSENER, J.B. (1991) - Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource; Homewood, Ill., Business One Irwin, 250 p.
- MUTABAZI, E. (1992) - Pour un management interculturel, *Le Monde*, Mercredi 27 Mai, V.
- PELLETIER, C. (1990) - L'apprentissage de la diversité au service de police de la communauté urbaine de Montréal; Montréal, Les éditions du CIDIHCA.
- THOMAS, R., Jr. (1990) - From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, Mars-Avril, 107 - 117.
- THOMAS, R., Jr. (1991) - Beyond race and gender: Unleashing the Power of your total Workforce by managing Diversity; New York, AMACOM, 189 p.
- THOMAS, R., Jr. (1992) - Managing Diversity: A Conceptual Framework, Susan E. Jackson and Associates, *Diversity in the Workplace Human Resources Initiatives*; New York, The Guildford Press, 339 p.