

DIVERSITÉ ET PRISE DE DÉCISION EN GRH : UNE
COMPARAISON ENTRE DES GESTIONNAIRES QUÉBÉCOIS ET
MAROCAINS TRAVAILLANT AU QUÉBEC

Guy Arcand

Université du Québec à Trois-Rivières

Problématique

- Diversité de plus en plus présente dans la société
- Au Québec:
 - 36% des Montréalais sont nés à l'extérieur du Canada (Statistique Canada, 2011)
- La diversité culturelle est présente en entreprise
 - Impact sur la GRH
 - Impact sur toute l'organisation
- Les entreprises ne sont pas toutes préparées à faire face à ce nouveau défi

La culture

- Plusieurs définitions
 - Tylor
 - Malinowski
 - Mead
 - Hall
 - Hofstede
 - D'Iribarne
 - Etc.

La diversité

- Daniels et Macdonald
 - Diversité sociale
 - Âge
 - Race
 - Diversité informationnelle
 - Connaissances
 - Éducation
 - Diversité de valeur
 - Personnalité
 - attitudes

La gestion des ressources humaines

- Les pratiques RH
 - Dotation
 - Évaluation
 - Rémunération
 - Etc.
- La gestion stratégique des RH
 - Approche universaliste
 - Approche de contingence
 - Approche configurationnelle

La gestion des ressources humaines

- Selon plusieurs gestionnaires rencontrés :
 - Les équipes de travail diversifiées constituent une source de conflit en entreprise
 - Notamment lorsqu'il est temps de prendre des décisions
- Selon Adler :
 - Les équipes multiculturelles sont :
 - Efficaces lorsque:
 - Les différences sont reconnues
 - Il y a respect mutuel
 - Il y a de la rétroaction
 - Il n'y a pas de dominance culturelle

La prise de décision

- Processus
 - Reconnaissance du problème
 - Diagnostic du problème
 - Formulation du problème
 - Recherche d'alternatives
 - Évaluation d'alternatives
 - Choix de l'alternative
 - Mise en œuvre
 - Finalisation
 - Contrôle
- Processus non linéaire

La méthodologie

- Résolution d'un cas en GRH (hiver 2014)
- Pré-test (automne 2013)
 - Grille d'observation
- Équipes homogènes de 4 à 6 personnes (Shapiro, 2002)
 - Six groupes de gestionnaires marocains
 - Huit groupes de gestionnaires québécois
 - Gestionnaires avec au moins trois années d'expérience en gestion
 - Étudiants dans un programme de 2^e cycle québécois (Maîtrise, MBA, DESS RH)
 - Un cours de GRH minimum

Les résultats

- Gestionnaires québécois
 - Discussions limitées
 - Émergence d'un leader
 - Recherche de l'harmonie
 - Plan de travail
 - Peu d'alternatives
 - Courte analyse des alternatives
 - Solution basée sur l'expérience des gestionnaires
 - Mise en œuvre détaillée
 - Pas de distraction

Les résultats

- Gestionnaires marocains
 - Beaucoup de discussion, débats animés
 - Leader s'impose
 - Temps de résolution plus long
 - Plusieurs alternatives
 - Analyse approfondie des alternatives
 - Solution basée sur la théorie, validée par la pratique
 - Mise en œuvre et contrôle détaillés
 - Participants font plusieurs tâches en même temps
 - Pas nécessairement reliées au cas
 - Beaucoup de distractions (téléphone, amis, etc.)
 - Mentionnent qu'il y a un manque d'information pour résoudre le cas

Les résultats

- Selon Hofstede
 - DH
 - CI
- Selon Hall
 - Marocain (P)
 - Confirmé
 - Québécois (M)
 - Confirmé
- Selon Sagie et Aycan
 - Québec : résolution face à face
 - Maroc : résolution paternaliste

Conclusion

- Différences observées
- Culture nationale semble influencer la prise de décision
- Poursuivre la cueillette de données
- D'autres pistes doivent être analysées
- Faire l'analyse en fonction d'autres modèles