

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<sup>e</sup> 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