

# Démontrer une ouverture à la diversité

« Nous vivons dans un village global et appartenons à la même grande famille » – Jackie Chan



## Aperçu général

L'ouverture à la différence s'impose de plus en plus à mesure que les milieux de travail se diversifient dans leur composition. Un comportement témoignant une insensibilité à l'égard de la culture d'un collègue peut susciter des sentiments de rancœur et de méfiance qui risquent d'affecter les relations interpersonnelles, le climat de travail et davantage si l'organisation clame son ouverture à la diversité. D'autre part, favoriser la diversité peut s'avérer rentable pour une organisation : ce faisant, elle accroît sa capacité de tisser des liens avec différentes communautés et d'élargir l'éventail de sa clientèle ou de ses usagers. Il s'ensuit que la capacité de travailler avec des individus de diverses cultures et identités constitue désormais un enjeu stratégique pour les entreprises.



## Conscience des différences culturelles et sensibilité à leur égard

Les spécialistes établissent une distinction entre une « conscience des différences culturelles » - en anglais, « cultural awareness » - et une « sensibilité aux différences culturelles » - en anglais, « cultural sensitivity » (Sherman, 2019). Une **conscience** des différences culturelles signifie reconnaître qu'il existe une multiplicité d'identités et d'appartenances – basées notamment sur la religion, la race, l'ethnicité, le genre et sur d'autres facteurs – qui se manifestent de diverses manières telles des comportements, des attitudes, une vision des choses, etc. D'autre part, une **sensibilité** aux différences culturelles réfère à l'acceptation de ces différences sans poser de jugement de valeur.

## Les stades d'une sensibilité à la diversité culturelle

(tiré d'un ouvrage sur les « Attitudes envers la différence culturelle » publié par le Centre canadien d'apprentissage interculturel – voir la référence sous la rubrique « Pour en savoir plus ... »)

Milton Bennett (1986) a conçu un instrument conceptuel permettant de situer certaines réactions personnelles afin de mieux cerner les critères d'une véritable adaptation à d'autres cultures. Ayant fait l'objet de multiples mises à jour, cet outil conserve toute sa pertinence, aux dires de ceux qui l'utilisent. Bennett distingue 6 stades de développement d'une sensibilité interculturelle (voir le tableau ci-après). Ils permettent de comprendre les mouvements émotionnels et les réactions classiques face au choc culturel. Le continuum des stades n'est pas statique: il se peut que les individus évoluent et régressent tour à tour selon les circonstances.

Continuum	Précisions
1 <sup>er</sup> stade : <b>Déni</b>	<p><i>Nier la différence</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>On ne croit pas aux différences culturelles</li> <li>Les gens à ce stade tendent à imposer leur propre système de valeurs aux autres, croyant qu'ils sont dans leur bon droit</li> </ul>
2 <sup>e</sup> stade : <b>Défense</b>	<p><i>Accepter les différences culturelles, mais les diaboliser</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>On reconnaît les différences culturelles mais on se croit menacés par elles</li> </ul>
3 <sup>e</sup> stade : <b>Minimisation</b>	<p><i>Banaliser la différence</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>On comprend qu'il y a des différences mais on ne les croit pas importantes ou significatives</li> </ul>
4 <sup>e</sup> stade : <b>Acceptation</b>	<p><i>Attitude neutre, mais pas nécessairement positive au sujet des différences</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>On sait que des personnes sont foncièrement différentes et on accepte l'existence inévitable d'autres systèmes de valeurs et normes de comportements</li> </ul>
5 <sup>e</sup> stade : <b>Adaptation</b>	<p><i>Les différences constituent un atout</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une volonté et la capacité de socialiser avec des personnes de différentes cultures</li> </ul>
6 <sup>e</sup> stade : <b>Intégration</b>	<p><i>On peut modifier son comportement en restant soi-même</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>On peut s'adapter facilement à la culture des gens que l'on fréquente</li> </ul>





### Favoriser des rapports interculturels harmonieux au travail : comment faire ?

Les différences de race (ou d'ethnie), de croyances religieuses, de genre, d'orientation sexuelle sont au nombre des facteurs qui influent sur la manière dont les individus communiquent et interagissent au travail. Résoudre des problèmes de communication entre individus de cultures et d'identités différentes exige de la patience, une volonté réciproque de se comprendre et, avant tout, un respect mutuel.

Traiter les gens comme des individus sans égard à leur groupe d'appartenance peut faciliter la résolution d'un différend : ceux qui partagent une même identité ou une même culture n'ont pas forcément la même opinion ou ne réagissent pas tous de la même manière à une situation. D'autre part, des conversations ouvertes et franches sur les différences culturelles permettent d'éviter de sauter à des conclusions hâtives et injustes qui reposent sur des préjugés ou sur des stéréotypes.

Les dirigeants et gestionnaires ont le pouvoir de favoriser une ouverture à la diversité et d'améliorer les relations interculturelles au travail, notamment par :

- ✓ Une **politique et des pratiques de recrutement** justes et équitables peu importe le profil culturel et identitaire des candidats ;
- ✓ Un **code de conduite** précisant les comportements attendus et interdits ;
- ✓ Des **sessions de sensibilisation et de formation** ayant pour objets diverses facettes des relations interculturelles, dont les caractéristiques des cultures représentées dans l'organisation, les principes et les règles d'éthique comportementale et dans les communications, la résolution de différends culturels, etc.



### L'étiquette des affaires dans le monde (principalement tiré de K.J.Henderson et Lisa Magloff)

La capacité d'une entreprise de pénétrer les marchés étrangers de façon durable est, dans une certaine mesure, tributaire de la manière avec laquelle elle transigera avec ses clients potentiels et ses partenaires d'affaires. D'où l'importance de se familiariser avec la culture et les us et coutumes des pays avec lesquels elle souhaite faire des affaires. Voici quelques exemples d'éléments auxquels on doit prêter une attention particulière :

<b>Code vestimentaire</b>	Certains pays ont des normes très strictes à cet égard.
<b>Ponctualité</b>	Au Canada et aux USA, la ponctualité est très valorisée (le temps, c'est de l'argent). Ce n'est pas nécessairement le cas dans d'autres pays.
<b>Communication verbale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les protocoles de bienvenue varient (poignée de mains, incliner la tête, main sur la poitrine et tête inclinée, etc.);</li> <li>• Dans certains pays, seules les personnes d'un même niveau hiérarchique peuvent s'adresser la parole.</li> </ul>
<b>Étiquette à table</b>	Variable ; dans certains pays, par exemple, les conversations informelles sont permises alors qu'ailleurs elles sont assujetties à un « protocole ».
<b>Rythme des discussions d'affaires</b>	Variable ; certains pays attribuent une grande importance à l'établissement d'un rapport de confiance avant de « parler affaires ».

#### Pour en savoir plus ...

- Anam Ahmed. *Cultural awareness In the Workplace*. Chron. Small Business. 07/2020
- Anam Ahmed. *What Practices Could You Implement To Increase Cultural Sensitivity And Acceptance In The Workplace?* Chron. Small Business. 10/2019
- Milton Bennett. *Un modèle de développement de la sensibilité interculturelle*. [www.axecoaching.com/pdf/milton\\_bennett\\_ethnorelative.pdf](http://www.axecoaching.com/pdf/milton_bennett_ethnorelative.pdf)
- Mariela Dabbah. *What Is Cultural Diversity?* Red Shoe Movement. 1993
- Robin J. Ely and David A. Thomas. *Getting Serious About Diversity: Enough Already With The Business Case*. Harvard Business Review. 11-12/2020
- Shelley Frost. *Business Etiquette, Vital Manners And Cross Cultural Communication*. Chron. Small Business.
- K.J.Henderson. *Foreign Business Etiquette Tips*. Chron. Small Business.
- David Ingram. *Communication Etiquette In Business*. Chron. Small Business.
- Robert Lee. *How to Resolve Cultural Communication In The Workplace*. Chron. Small Business.
- Lisa Magloff. *Business Etiquette In International Countries*. Chron. Small Business.
- Jeanette S. Martin and Lilian H. Chaney. *Global Business Etiquette. A Guide To International Communications And Customs*. Praeger. 2012 229 pages
- David Pedulla. *Diversity And Inclusion Efforts That Really Work*. Harvard Business Review. 05/2020
- Fraser Sherman. *Cultural Sensitivity Skills In The Workplace*. Chron. Small Business. 03/2019
- David A. Thomas and Robin J. Ely. *Making Differences Matter. A New Paradigm For Managing Diversity*. Harvard Business Review. 09-10/1996
- Van Thomson. *Handling Cultural Differences In A Global Business*. Chron. Small Business.

Projet réalisé avec le soutien financier de

