

M. Herilaza Hugues Randrianjohany

Doctorant à l'ED de l'UCM.

LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE POUR LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN AU SEIN DES ORGANISATIONS PUBLIQUES À MADAGASCAR

M. Herilaza Hugues RANDRIANJOHANY

Résumé

La présente étude a pour toile de fond l'analyse des relations complexes entre la diversité culturelle, les compétences interculturelles des travailleurs et les performances organisationnelles, en adoptant une méthodologie exploratoire. Elle propose donc une approche novatrice pour mieux comprendre comment ces facteurs se combinent pour affecter la valeur ajoutée et la compétitivité des organisations publiques dans le contexte malagasy. À cette fin, une revue de la littérature spécialisée et des entretiens semi-structurés ont été effectués auprès d'un échantillon d'agents provenant de diverses parties prenantes. Ainsi, les résultats de l'analyse indiquent que les compétences interculturelles jouent un rôle médiateur important dans la relation entre la diversité culturelle et le développement du capital humain.

Mots-clefs : Capital humain, diversité culturelle, compétences interculturelles, performances organisationnelles.

Introduction

La variété est l'épice de la vie. Elle rend notre existence plus intéressante et enrichissante. Effectivement, la considération de la diversité culturelle au sein d'une organisation est d'une importance capitale pour la valorisation du potentiel des ressources humaines en termes de compétences, de connaissances, d'expériences et d'expertises (Cox, T., & Blake, S., 1991). C'est un facteur clé contribuant à l'amélioration de la performance et de la compétitivité des organisations, ainsi qu'à la promotion du bien-être et de l'épanouissement des membres de leur personnel (Benjamin M. Wright, Gary McMahan, and Abigail McWilliams, 1994).

Par ailleurs, la pluralité sociale offre l'occasion de collaborer avec des pairs de cultures diverses, favorisant ainsi le développement de compétences d'adaptation interculturelle (Jackson, S. E., Ruderman, M. N., & Ehrhardt, K. E., 1995).

Partant de ces attributs, en raison de sa biodiversité culturelle résultant de la coexistence de groupes ethnolinguistiques multiples, Madagascar représente un terrain de recherche privilégié pour approfondir la compréhension de la problématique du multiculturalisme au sein des organisations publiques.

De ce fait, afin d'optimiser les avantages de la variété socio-anthropologique, une interrogation pertinente émerge : Comment cette hétérogénéité influence-t-elle les compétences interculturelles des

travailleurs et les performances organisationnelles des entités publiques à Madagascar ? Dans cette perspective, notre hypothèse postule que les compétences interculturelles exercent un rôle de médiation substantiel dans la relation entre la performance organisationnelle du secteur public et la diversité culturelle, offrant ainsi des éléments de réponse éclairants à cette question.

Subséquemment, la présente étude s'emploie à examiner les enjeux relatifs à l'inclusion au sein des organismes publics malagasy, dans l'optique de proposer une réflexion quant à la promotion de la mosaïque accommodante en vue de renforcer la réputation de l'organisation, en témoignant ainsi de son engagement envers la justice sociale, et de favoriser l'attraction et la fidélisation de talents variés. Il s'agit de créer un environnement inclusif qui valorise les contributions de chaque individu, tout en traitant les problèmes inhérents à la discrimination et aux préjugés culturels, afin que tous les employés, quelles que soient leurs origines ethniques, puissent éprouver un sentiment d'appréciation et de respect.

I. Le cadre théorique et conceptuel

La diversité culturelle est un concept complexe qui peut être appréhendé selon différents prismes en fonction des contextes, toutefois elle est couramment considérée comme un facteur clé de l'enrichissement des pratiques organisationnelles. Ainsi, notre attention se concentre sur les enjeux de la coexistence des cultures en vue de la valorisation des talents dans le contexte des organisations publiques. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les fondements théoriques et conceptuels prépondérants, à savoir :

I.1 La théorie de la diversité

La théorie de la diversité soutient que l'entrelacement culturel est bénéfique pour les organisations en raison de son potentiel à apporter des points de vue et des expériences variées, enrichissant ainsi les processus de prise de décision (Jackson, S. E., Ruderman, M. N., & Ehrhardt, K. E., 1995).

I.2. La théorie de l'apprentissage organisationnel

La théorie de l'apprentissage organisationnel stipule que les organisations peuvent acquérir de nouvelles compétences et s'adapter à leur environnement en capitalisant sur les expériences de leurs membres. Cette synergie facilite l'assimilation de connaissances en offrant aux membres de l'organisation des opportunités d'expérimenter une variété de situations et de partager leurs compétences et connaissances uniques (Argote, L., & Ingram, P., 2000).

I.3. La théorie de la gestion de la diversité culturelle

La théorie de la gestion de l'intersectionnalité sociétale préconise des approches pour gérer l'interaction interculturelle au sein des organisations en maximisant les avantages potentiels tout en atténuant les défis. Elle propose un cadre participatif reconnaissant les multiples identités culturelles, encourageant la communication et la collaboration entre les membres d'origines culturelles diverses (Cox, 1994).

I.4. Le concept de capital humain

Le capital humain représente les ressources humaines internes de l'organisation, incluant les connaissances, compétences, aptitudes, expériences et expertises des membres. Dans ce contexte, son développement est crucial pour améliorer les performances et atteindre les objectifs stratégiques (Soliman, 2010).

II. Méthodologie de recherche

Nous avons adopté la méthode hypothético-déductive, une approche scientifique qui repose sur l'élaboration d'une hypothèse explicative à partir des observations et des théories préexistantes. L'hypothèse est vérifiée par la collecte de données et leur analyse, dans le but de la confirmer ou de l'infirmer. Cette méthodologie nous permet d'éprouver les liens entre les variables et de dériver des inférences à partir des données recueillies, assurant ainsi la validité et la fiabilité de notre étude.

Partant de cette figure, l'utilisation de la méthode hypothético-déductive nous offre une approche systémique permettant de répondre de manière cohérente à la question de recherche posée, ainsi que de développer une étude empirique pertinente et scientifiquement valide.

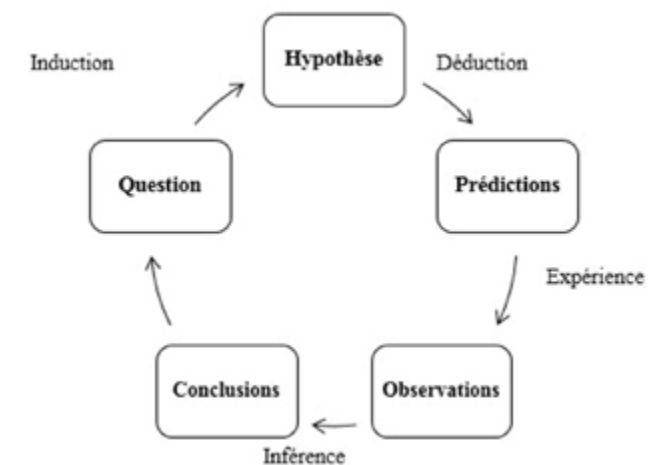


Figure 1 : Méthode hypothético-déductive
Source : Université d'Ottawa, 2015

III. Méthode de collecte et de traitement des données

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons recours à une technique d'échantillonnage aléatoire simple, caractérisée par l'attribution d'une probabilité égale de sélection à chaque employé des institutions publiques, en vue de constituer un échantillon représentatif de 174 répondants.

Le tableau 1 (p.68) synthétise la distribution de notre échantillon selon leur organisme d'attachement respectif. Les résultats de l'analyse statistique désignent une différence hautement significative entre la distribution observée et la distribution de référence, comme en témoigne la valeur élevée de χ^2 (16,21) avec un degré de liberté de 5 et un seuil de signification statistique de $1-p = 99,37\%$. Il est important de noter que le calcul de χ^2 a été effectué en supposant une égalité d'effectifs théoriques pour chaque modalité.

Objectivement, les données font ressortir que le Gouvernement et les Ministères sont les organismes les plus mentionnés et les plus fréquents, suivis de près par le Parlement. En revanche, les Collectivités Territoriales Décentralisées et les Institutions de Contrôle sont les moins citées. Les Forces de l'Ordre et de la Sécurité et les Établissements Publics, quant à eux, sont signalés de manière équivalente.

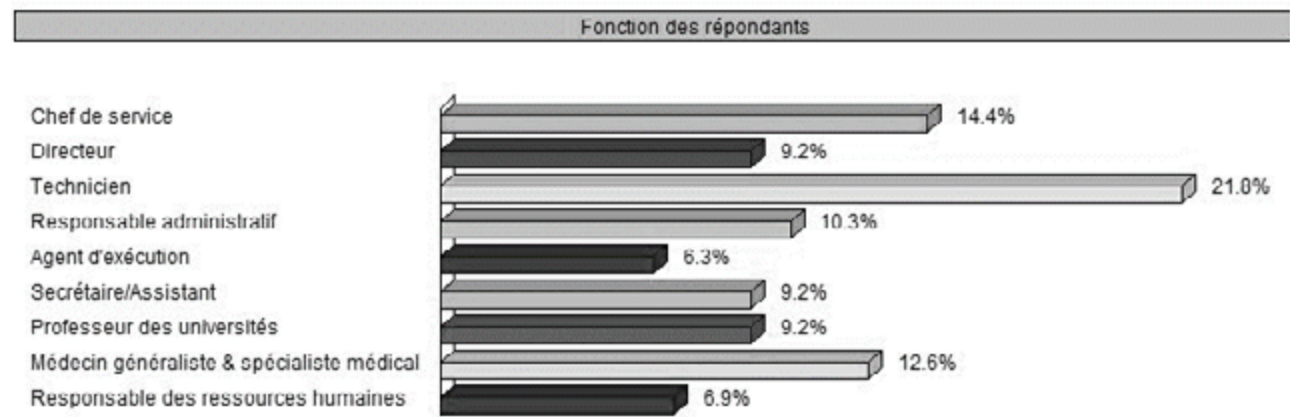
En corollaire, étant donné que les entités publiques revêtent une importance primordiale dans la promotion de l'intelligence collective par le biais de la régulation et la fourniture de biens et services d'intérêt général, la présente étude déploie une méthodologie d'échantillonnage aléatoire, basée sur des enquêtes par sondage, en vue de sélectionner diverses fonctions au sein des institutions publiques malagasy, dans le but de garantir la représentativité de l'échantillon (voir Figure 2).

A fortiori, pour recueillir, analyser et interpréter les données, une approche de recherche mixte est employée, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, avec la validation par des données collectées sur le terrain dans la zone d'étude et en utilisant des théories et des concepts existants issus d'acteurs et de spécialistes. Ainsi, les données primaires et secondaires sont soumises à une analyse statistique en utilisant le logiciel SPHINX. Des tests préliminaires pour évaluer la pertinence des mesures sont réalisés, suivis de tests de corrélation pour vérifier l'hypothèse émise et identifier toute association significative entre les variables étudiées. Cette approche méthodique garantit que les résultats obtenus sont fiables et valides d'un point de vue scientifique.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon selon leur institution d'attachement (Source : Enquête, 2023)

Organisme d'attachement de l'échantillon	Nombre d'individus	Fréquence
Le Parlement (Assemblée Nationale et Sénat)	29	16,7%
Le Gouvernement et les Ministères	47	27,0%
Les Collectivités Territoriales Décentralisées (Régions, Districts et Communes)	18	10,3%
Les Institutions de Contrôle (Cour des Comptes, Bureau Indépendant Anti-Corruption, etc.)	25	14,4%
Les Forces de l'Ordre et de la Sécurité (Police, Gendarmerie, Armée, etc.)	26	14,9%
Les Établissements Publics (Hôpitaux, Écoles et Universités, etc.)	29	16,7%
TOTAL OBSERVATIONS	174	100%

Figure 2 : Fonction des répondants au sein des organisations publiques (Source : Enquête 2023)



IV. Résultats empiriques

D'emblée, les résultats de l'évaluation de la prise en compte de la diversité culturelle dans les pratiques managériales des institutions publiques à Madagascar présentent de manière ubiquitaire une lacune significative dans l'interprétation de ce concept majeur. Toutefois, notre étude met en évidence que les perceptions des parties prenantes concernées varient selon l'organisme auquel appartient l'échantillon, soulignant ainsi une approche différenciée de cette problématique.

IV.1. Analyse des perceptions des parties prenantes

En effectuant un examen érudit des perspectives sur la diversité culturelle et son intégration, nous pouvons cerner les mécanismes prévalant et détecter des disparités en analysant les perceptions des parties prenantes selon leur affiliation institutionnelle (voir Tableau 2, p. 68).

Le tableau ci-dessous étaye une corrélation statistiquement significative entre la répartition des opinions des répondants sur la considération des contrastes culturels et leur organisme d'attachement, avec un niveau de confiance de 99,53%. Il apparaît que le Parlement est l'organisme public qui accorde la plus grande importance à la diversité culturelle, suivi par les institutions de contrôle, les établissements publics, les collectivités territoriales décentralisées, et les forces de l'ordre et de la sécurité. Paradoxalement,

ment, le gouvernement et les ministères accordent moins d'importance à cette variante.

Dans cette optique, une étude récente menée en 2021 par le Bureau National de la Statistique de Madagascar apporte des données complémentaires et corrobore nos résultats précédents sur l'importance variable accordée à la diversité culturelle selon les différents organismes publics. Cette étude a utilisé une méthode d'enquête par sondage pour collecter les opinions des répondants. Les résultats montrent que le Parlement est l'organisme qui accorde le plus d'importance à la diversité culturelle, avec un score de 8,6 sur 10, suivi par les institutions de contrôle (8,1), les établissements publics (7,8), les collectivités territoriales décentralisées (7,2) et les forces de l'ordre et de la sécurité (6,7). À l'inverse, les ministères et le gouvernement ont obtenu les évaluations les plus bas, avec des scores respectifs de 5,9 et 5,8 sur 10 (INSTAT, 2021).

Par conséquent, dans le dessein de mieux appréhender les facteurs conditionnant cette appréciation nuancée, ces faits établis nous octroient la possibilité d'évaluer l'impact de la multiculturalité sur la cohésion sociale des ressources humaines au sein de la sphère publique à Madagascar.

Tableau 2 : Répartition des opinions des répondants sur la considération de la diversité culturelle en rapport avec leur organisme d'attachement (Source : Enquête 2023)

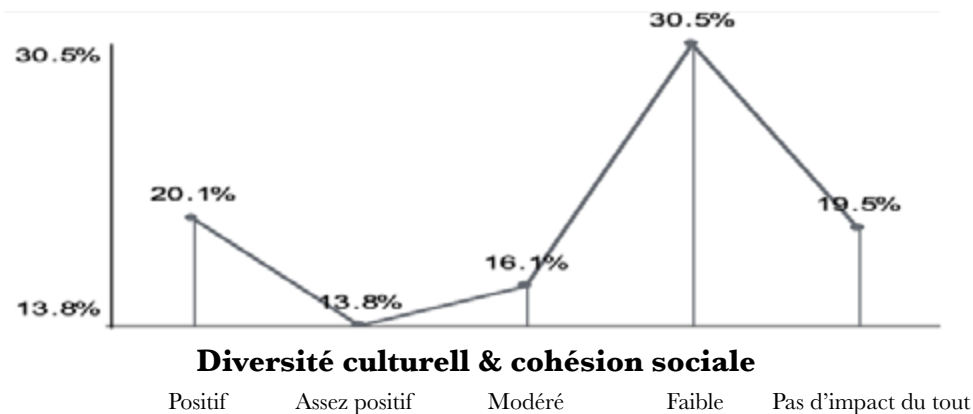
Organisme d'attachement de l'échantillon/Considération de la diversité culturelle	Bien considérée	Assez bien considérée	Moyennement considérée	Peu considérée	Pas du tout considérée	TOTAL
Le Parlement (Assemblée Nationale et Sénat)	37,9%	17,2%	6,9%	17,2%	20,7%	100%
Le Gouvernement et les Ministères	17,0%	6,4%	17,0%	4,3%	55,3%	100%
Les Collectivités Territoriales Décentralisées (Régions, Districts et Communes)	11,1%	22,2%	11,1%	16,7%	38,9%	100%
Les Institutions de Contrôle (Cour des Comptes, Bureau Indépendant Anti-Corruption, etc.)	36,0%	4,0%	20,0%	16,0%	24,0%	100%
Les Forces de l'Ordre et de la Sécurité (Police, Gendarmerie, Armée, etc.)	15,4%	15,4%	19,2%	30,8%	19,2%	100%
Les Établissements Publics (Hôpitaux, Écoles et Universités, etc.)	20,7%	27,6%	10,3%	24,1%	17,2%	100%
TOTAL	23,0%	14,4%	14,4%	16,7%	31,6%	100%

IV.2. L'impact de la pluralité culturelle sur la cohésion sociale

L'établissement d'une relation n'implique pas automatiquement la création d'un lien, mais plutôt une influence réciproque. Sans cette relation, aucun effet n'est envisageable. Elle agit comme un vecteur d'interconnexion pour rassembler temporairement des individus autour d'un objectif commun (François Balta, Gérard Szymanski, 2013). A cet effet, la cohésion sociale, émanant principalement des institutions publiques, est d'une importance capitale dans la gouvernance et la gestion des affaires publiques. Elle renforce l'intégration sociale, réduit les disparités et favorise le vivre-ensemble pacifique (Caroline Guibet Lafaye, Annick Kieffer, 2012). Or, l'appréciation de la majorité des parties prenantes à l'égard des retombées palpables de l'incorporation de la divergence culturelle sur la cohésion sociale

au sein des institutions publiques malagasy révèle une évaluation chétive.

Figure 4 : Perception des répondants quant à l'effet de la prise en compte de la diversité culturelle sur la cohésion sociale (Source : Enquête, 2023)



Les données présentées dans le graphique ci-dessus montrent que 30,5 % des participants jugent l'impact comme étant de faible envergure, tandis qu'une proportion de 19,5 % considère qu'il est inexistant. Parallèlement, seulement 20,1 % reconnaissent que l'intégration de ce concept se traduit par un impact positif, tandis que 16,1 % le perçoivent comme étant plutôt modéré.

De plus, les résultats de notre recherche dévoilent l'existence d'une corrélation hautement significative entre la perception de l'efficacité de l'implication de la divergence culturelle sur le climat de travail et la position occupée par les répondants.

IV.3. L'influence de la diversité culturelle sur le climat de travail

L'analyse statistique effectuée dans le cadre de cette étude a permis de mettre en évidence des relations causales et des associations pertinentes entre les variables étudiées. Les données de l'investigation indiquent que la manière dont l'intégration de la divergence culturelle est perçue par les employés est étroitement liée à leur degré d'obligations et d'engagements.

La représentation tabulaire (voir Tableau 3, p. 75) démontre la dépendance hautement significative de la répartition des opinions des répondants quant à l'impact de la diversité culturelle sur les facteurs psychosociaux au travail, avec un score de test du chi-deux évalué à 50,28 pour 32 degrés de liberté et un seuil de signification de 1-p = 97,90%. Incontestablement, les employés de haut niveau hiérarchique sont plus enclins à reconnaître l'effet positif de cette mixité sur l'atmosphère professionnelle que les employés de rang inférieur, occupant des postes opérationnels. Cette tendance s'explique par le fait que les cadres supérieurs, en tant que décideurs et gestionnaires, sont davantage impliqués dans la prise de décision stratégique et la mise en place de politiques organisationnelles, ce qui les rend plus sensibles à ces enjeux dans les institutions publiques.

En effet, les chefs de service et les directeurs affichent les pourcentages les plus positifs, avec des valeurs respectives de 40 % et 62,5 %. Aussi, les techniciens et les professeurs des universités présentent une perception relativement positive, avec un pourcentage équivalent de 50 %.

En revanche, les agents d'exécution et les responsables administratifs ont une perception modérée, avec des pourcentages respectifs de 45,5% et 33,3%. Les secrétaires/assistants, les médecins généralistes et spécialistes médicaux et les responsables des ressources humaines ont une perception plus mitigée en la matière.

En se fondant sur l'analyse de ces données, la présentation graphique subséquente illustre la disposition des enquêtés quant à leur appréciation de l'impact de l'intégration de la multiculturalité sur l'ambiance professionnelle au sein de leur organisation respective.

L'analyse factorielle (cf. Fig. 5, p. 76) met en lumière la différence des perspectives concernant l'incidence de la diversité culturelle sur l'environnement professionnel. Les responsables administratifs et les agents d'exécution considèrent l'impact comme modéré voire inexistant, tandis que les médecins généralistes et spécialistes médicaux le perçoivent comme notablement bénéfique.

Les responsables des ressources humaines, les secrétaires et les assistants, quant à eux, l'estiment comme étant faible. Néanmoins, les techniciens, les chefs de services, les professeurs des universités, et particulièrement les directeurs, soutiennent fermement l'existence d'une corrélation positive entre ces deux variables.

A ce propos, la littérature scientifique préexistante confirme nos résultats sur les avantages de l'adoption d'une culture de coexistence au sein de l'organisation, qui permet d'offrir une pluralité de perspectives et de pratiques et ainsi d'engendrer une flexibilité accrue et des idées novatrices pour la résolution de problèmes (Cox, 1994).

Pourtant, il importe de noter que cette dissemblance peut engendrer des conflits interculturels et des barrières de communication, susceptibles d'avoir des effets néfastes sur les performances de l'organisation (Richard, M., Murmann, J.P., & von Krogh, G., 2018).

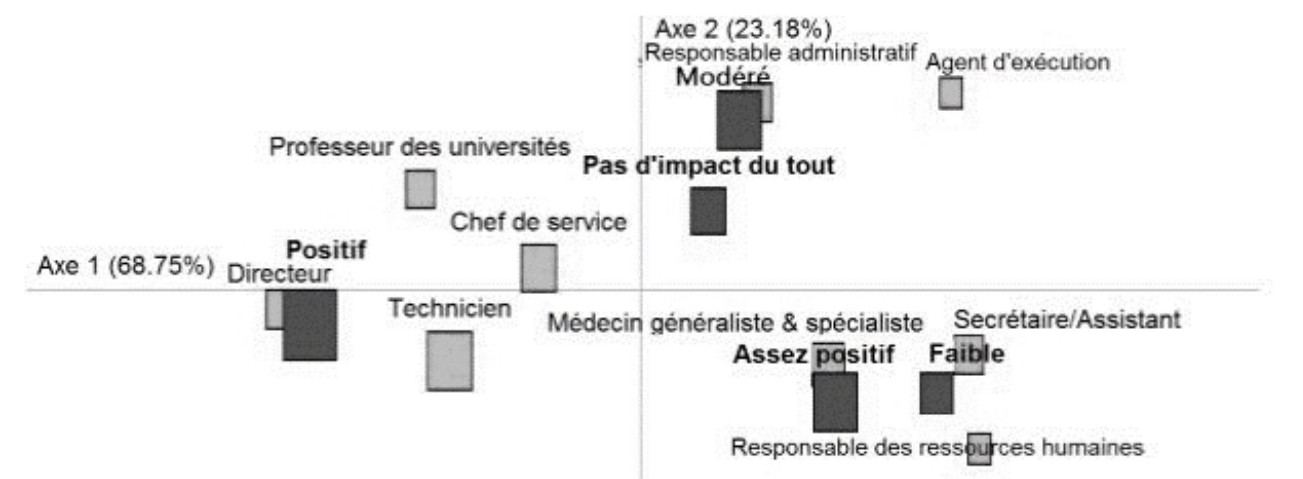
En conséquence, les managers publics Malagasy doivent être conscients de ces problèmes potentiels et élaborer des stratégies appropriées pour les résoudre efficacement, afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle tout en préservant et valorisant la coexistence de différentes cultures présentes dans le pays.

Tableau 3 : Répartition des opinions des répondants par rapport à l'impact de diversité culturelle

Fonction des répondants/Diversité culturelle & climat de travail	Positif	Assez positif	Modéré	Faible	Pas d'impact du tout	TOTAL
Chef de service	40,0%	16,0%	20,0%	8,0%	16,0%	100%
Directeur	62,5%	12,5%	12,5%	0,0%	12,5%	100%
Technicien	50,0%	18,4%	10,5%	7,9%	13,2%	100%
Responsable administratif	16,7%	11,1%	33,3%	11,1%	27,8%	100%
Agent d'exécution	0,0%	27,3%	45,5%	9,1%	18,2%	100%
Secrétaire/Assistant	6,3%	31,3%	18,8%	25,0%	18,8%	100%
Professeur des universités	50,0%	6,3%	31,3%	6,3%	6,3%	100%
Médecin généraliste & Spécialiste médical	18,2%	31,8%	18,2%	18,2%	13,6%	100%
Responsable des ressources humaines	8,3%	41,7%	16,7%	25,0%	8,3%	100%
TOTAL	32,2%	20,7%	20,7%	11,5%	14,9%	100%

sur le climat de travail (Source : Enquête 2023)

Figure 5 : Analyse factorielle des correspondances des perceptions de l'impact de la prise en compte des la diversité culturelle sur le climat organisationnel (Source : Auteur, enquête, 2003)



IV.4. L'optimisation de la performance organisationnelle par l'intégration de la diversité culturelle

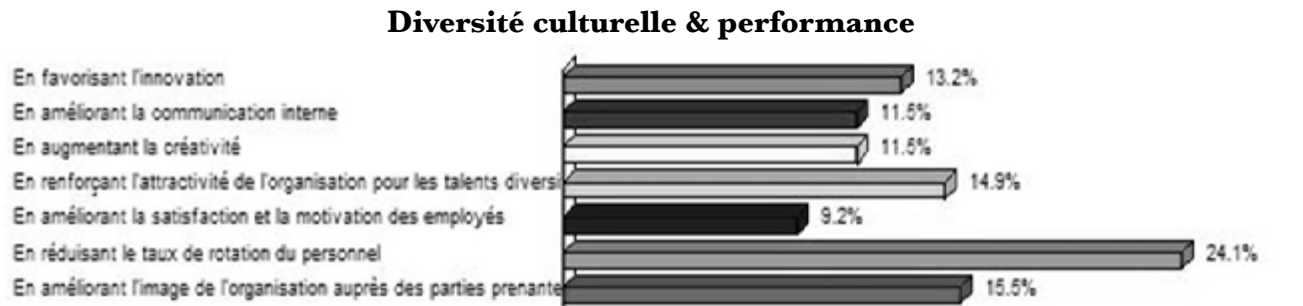
Dans le contexte spécifique de Madagascar, les effets potentiels de la prise en compte des particularités culturelles et des multiples facettes de la diversité au niveau des organisations publiques revêtent une importance cruciale pour l'optimisation de la performance organisationnelle, visant à améliorer l'efficacité, la réalisation et le bilan de leurs missions et objectifs.

La figure 6 (p. 76) suggère que l'incorporation de la pluralité ethnoculturelle dans la gestion des ressources humaines des organisations publiques à Madagascar entraîne une réduction significative du taux de rotation du personnel. Les enquêtes préliminaires révèlent des récriminations fréquentes de la part des employés liées à leur affectation arbitraire fondée sur leur appartenance socioculturelle, qui nuit à leur motivation et, par conséquent, altère leur rendement.

De surcroît, l'intégration de la diversité culturelle engendre une amélioration considérable de la perception de l'organisation par les parties prenantes, conférant ainsi une valeur ajoutée et une fécondité à la société et au milieu professionnel. Parallèlement, elle renforce l'attractivité et catalyse le processus d'innovation.

Dans cette perspective, il convient de souligner que des recherches empiriques étayent nos conclusions en affirmant que, malgré les obstacles inhérents, la multiculturalité contribue à l'amélioration de l'image organisationnelle et à une meilleure acceptation des services publics dans une société diversifiée, ce qui peut accroître sa légitimité sociale (Cox, T., & Blake, S. , 1991). Les avantages tangibles afférents sont considérables. Parmi ceux-ci, on peut citer une amélioration de la capacité à innover et de la créativité, une meilleure compréhension des enjeux, ainsi qu'une amélioration de la réputation de l'organisation (Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C., 2004).

Figure 6 : Impact de l'intégration de la diversité culturelle sur l'optimisation de la performance organisationnelle (Source : Enquête 2023)



A cet égard, en entreprenant une analyse de l'impact de la promotion de la coexistence des cultures sur le développement des actifs intangibles liés au personnel au sein des organismes publics à Madagascar, nous sommes en mesure d'appréhender de manière scientifique l'importance de la valorisation des diverses valeurs culturelles, ainsi que de la communication interculturelle en tant que moyens stratégiques pour empêcher la discrimination et les stéréotypes.

IV.5. L'impact de la promotion de la diversité culturelle sur la valorisation du capital humain

Force est pour nous d'admettre que l'amélioration de la gestion du capital humain constitue une visée primordiale pour toute entité organisationnelle désireuse de cultiver une main-d'œuvre compétente, épanouie et productive. Dans cette quête incessante d'efficacité, la promotion de la multiculturalité surgit en tant que facteur déterminant. A ce sujet, notre recherche prouve que la valorisation des différentes expressions culturelles au sein de l'environnement professionnel des institutions publiques à Madagascar produit un résultat marquant sur la performance, l'engagement et la créativité des employés.

Tableau 4 : Effet de la promotion de la diversité culturelle sur l'optimisation du capital humain (Source : Enquête 2023)

Impact sur le capital humain	Nb. cit	Fréq.
Impact nu	10	5,7%
Impact insignifiant	6	3,4%
Impact significatif	150	86,2%
Impact très significatif	8	4,6%
TOTAL OBS.	174	100%

Les résultats de cette étude présentent l'effet positif et significatif de la promotion de l'interculturalisme sur le développement des actifs humains dans les organisations publiques à Madagascar. La différence de distribution est statistiquement évaluée à une probabilité de $1-p = 99,99\%$, calculée à partir d'effets théoriques équivalents pour chaque modalité.

Péremptoirement, les travailleurs opérant dans des milieux culturellement variés ont tendance à renforcer leurs compétences interculturelles, incluant l'adaptabilité à différentes cultures, ainsi que la communication interculturelle, et affichent généralement de meilleures performances organisationnelles, confirmant ainsi notre hypothèse selon laquelle les compétences interculturelles agissent comme médiateur dans la relation entre la performance organisationnelle du secteur public et la diversité culturelle. Cela implique que l'homogénéité ne doit pas être simplement tolérée, mais plutôt célébrée et acceptée comme faisant partie intégrante de la plénitude et de la diversité de l'humanité.

Toutefois, malgré les opportunités substantielles qu'elle présente, la mise en œuvre d'un système de gestion adéquat du multiculturalisme dans les organisations publiques malagasy est entravée par des défis considérables.

Sur ce point, des études empiriques menées dans le domaine de notre recherche ont mis en avant la nature intrinsèque de ces obstacles. Bien que la situation socio-culturelle de Madagascar diffère de celles des autres pays, ces résultats de recherche préexistante nous offrent une base solide pour notre analyse scientifique.

Premièrement, la gestion de la diversité culturelle nécessite une approche adaptée à la réalité culturelle malagasy. Les différences culturelles doivent être comprises et prises en compte dans l'élaboration des politiques et des stratégies de gestion de la diversité (Nishii, 2013).

Deuxièmement, les contraintes budgétaires et les ressources limitées constituent un obstacle majeur pour les investissements nécessaires en formation, sensibilisation des employés, système de surveillance et d’évaluation, ainsi que la réalisation d’études sur la question (Jackson, S. E., Ruderman, M., & Ohlott, P., 2006).

Troisièmement, les politiques doivent être alignées avec les objectifs stratégiques de l’organisation et appuyées par des indicateurs de performance mesurables (Cox, 1994).

Face à ces réalités déterminantes, notre enquête menée auprès des parties prenantes des organisations publiques permet une analyse pratique de leur perception des enjeux. Par le biais d’une approche expérimentale basée sur des données tangibles, nous identifions avec précision les besoins et les préférences des parties prenantes, en vue de mettre en œuvre des mesures appropriées.

IV.6. Les défis majeurs de la promotion de la diversité culturelle

Dans cette étude, notre démarche repose sur l’identification précise des enjeux vécus, tout en appréhendant les dimensions potentielles susceptibles de compromettre la cohabitation interculturelle au sein des institutions publiques à Madagascar.

Tableau 5 : Enjeux clés de la promotion de la diversité culturelle (Source : Enquête 2023)

Défis de la diversité culturelle	Nb. cit	Fréq.
La gestion des conflits interculturels	65	37,4%
L’élaboration de politiques d’égalité des chances	33	19,0%
La promotion de l’inclusion et de la justice sociale	38	21,8%
La recherche de nouveaux talents diversifiés	38	21,8%
TOTAL OBS.	174	100%

L’analyse comparative des données présentées dans le tableau prouve que, dans le contexte malagasy, la gestion des conflits interculturels s’avère être le principal défi auquel font face les organisations publiques dans la promotion de la diversité culturelle, avec une évaluation statistique de la différence de répartition entre notre échantillon et la référence, qui atteint une très forte significativité avec une probabilité de 1-p égale à 99,78%.

Cette constatation est corroborée par une étude menée par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) à Madagascar en 2019, qui affirme que la gestion des conflits interculturels est en effet un défi majeur pour les organisations publiques dans le contexte malagasy. Les résultats de cette étude montrent que la coexistence pacifique de différentes cultures est souvent menacée par des tensions interculturelles, qui peuvent être causées par des préjugés, des stéréotypes, des discriminations, des inégalités sociales, ou encore des conflits fonciers.

Les données de cette étude révèlent que la majorité des Malagasy considèrent la diversité culturelle comme une richesse pour le pays, mais seule une minorité estime qu’elle est bien gérée. Les principaux obstacles à sa gestion sont le manque de sensibilisation et de formation des acteurs publics, ainsi que l’absence de dispositifs institutionnels adaptés pour la prévention et la résolution des conflits interculturels (PNUD, 2019).

Ces résultats confirment la nécessité de mettre en place des politiques et des stratégies de gestion spécifiquement axées sur la gestion des conflits interculturels au sein des organisations publiques malagasy. En ce qui concerne le management des conflits interculturels, nous avons identifié la nécessité d’examiner les principales barrières qui empêchent une gestion efficace dans ce contexte.

IV.7. Les obstacles entravant la gestion efficace de la diversité culturelle

La contrainte la plus significative à une gestion efficace de la diversité culturelle dans les organisations publiques malagasy est le manque de ressources financières, techniques, matérielles et humaines. La différence entre les données de l’étude et la répartition de référence est hautement significative, avec un niveau de confiance de 99,99% (1-p = > 99,99%), ce qui confirme l’importance de l’investissement en moyens suscités pour garantir le succès des initiatives de gestion.

Tableau 6 : Obstacles organisationnels, socio-culturels et individuels à la gestion efficace de la diversité culturelle (Source : Enquête 2023)

Barrières à la gestion efficace	Nb. cit	Fréq.
La résistance au changement	35	20,1%
Les stéréotypes culturels	31	17,8%
La méconnaissance de la diversité culturelle	37	21,3%
Le manque de ressources pour gérer la diversité culturelle	71	40,8%
TOTAL OBS.	174	100%

De tels aspects socio-organisationnels constituent un frein considérable pour les organismes publics malagasy cherchant à exploiter pleinement leur capital intellectuel, car cette valorisation nécessite une considération sérieuse des particularités culturelles individuelles présentes au sein de l’organisation, ainsi que la mise en place d’une gestion efficace favorisant un environnement de travail inclusif et respectueux.

V. Discussions et perspectives

Les résultats de notre recherche révèlent que la promotion et la gestion efficace de la diversité culturelle au sein des institutions publiques à Madagascar enrichissent les compétences, expériences et perspectives des équipes de travail, favorisant un environnement professionnel inclusif. Cependant, des défis tels que les malentendus interculturels, les conflits potentiels et les préjugés doivent être surmontés pour optimiser le capital humain.

V.1. L’étude empirique de l’impact de la diversité culturelle sur le développement du capital humain

L’analyse scientifique des études empiriques dans le domaine de notre étude au cours des dernières années souligne l’importance de la diversité culturelle et son impact sur la valorisation du capital humain :

- Une étude de 2020 par Y. Wang et al. démontrant que la diversité culturelle dans les équipes de travail favorise l’innovation grâce à une meilleure confiance interpersonnelle entre les membres de l’équipe (Wang, Y., Li, X., Zhang, Y., & Li, J. , 2020) ;
- Une étude de 2019 par J. Lee et al. mettant en évidence l’impact positif de la diversité culturelle et linguistique sur la performance organisationnelle, notamment dans les organisations internationales (Lee, J., Kim, S., & Cho, D., 2019) ;
- Une autre étude de 2019 par L. Qi et al. montrant que la diversité culturelle améliore la créativité en équipe grâce à une meilleure communication interculturelle (Qi, L., Zhang, H., & Dong, Y., 2019)

Ces études dévoilent que la gestion saine de la diversité culturelle améliore la prise de décision collective

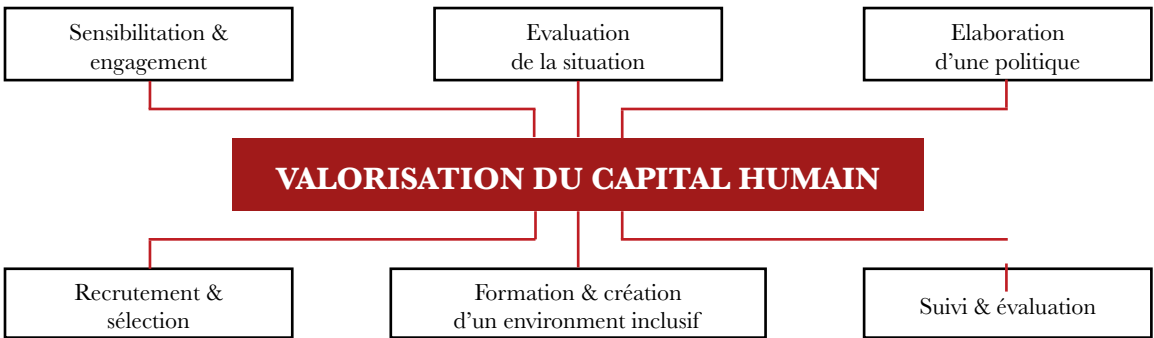
(Richard, M., Murmann, J.P., & von Krogh, G., 2018). En outre, elle promeut l’amélioration des relations interpersonnelles au sein d’une équipe, ce qui soutient davantage la consolidation de la cohésion et de la synergie de celle-ci (Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A., 1998). Enfin, elle encourage l’inventivité au sein de l’organisation en introduisant de nouvelles idées et en favorisant une prise de risque constructive (Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K., 2015).

V.2. L’application des résultats de l’étude

Nonobstant les éventuelles entraves inaliénables à la gestion de la diversité culturelle à Madagascar, l’application des résultats de la présente étude confère aux organisations publiques malagasy une stratégie opportune propice à l’exaltation de la créativité, de l’innovation et de l’adaptabilité, renforçant ainsi la position compétitive de chaque institution concernée.

Fondée sur les résultats de notre recherche et des études empiriques associées, la figure ci-dessous (fig 7, p. 85) présente une perspective de la démarche scientifique adéquate pour l’optimisation du capital humain via la promotion de la diversité culturelle, englobant l’accroissement de la représentation des cultures diverses au sein de l’organisation, une collaboration et une communication interculturelle améliorées pour atténuer les conflits, facilitant ainsi la gestion des ressources humaines.

Figure 7 : Composants essentiels de l’optimisation du capital humain par une gestion exemplaire de la diversité culturelle (Source : Auteur, 2023)



Conclusion

Les différences culturelles peuvent se manifester de manière divergente, tout comme les variations de l’écorce des arbres. Cependant, l’essence fondamentale de l’humanité partage certaines caractéristiques ou valeurs universelles, ce qui suggère que promouvoir la diversité exige une appréciation de la complexité humaine. Pour ce faire, il est nécessaire de repenser la perspective de la différence au sein des organisations, en comprenant de manière globale les pratiques et les comportements qui la sous-tendent (Sana Guerfel-Henda, George-Axelle Broussillon, 2011).

Face à cette réalité incontournable, la problématique de la diversité culturelle dans les institutions publiques à Madagascar doit être appréhendée sous l’angle des compétences interculturelles, qui ont été identifiées comme un facteur clé. Ce paradigme s’appuie sur l’observation que les employés évoluant dans des environnements culturellement hétérogènes ont tendance à développer des compétences interculturelles qui stimulent les performances organisationnelles.

Toutefois, il convient de noter que le défaut de compréhension et de sensibilisation peut générer des dissensions et des mécompréhensions, susceptibles d’impacter négativement les prouesses managériales.

De facto, du point de vue de la théorie de la gestion des ressources humaines, les décideurs sont ainsi exhortés à instaurer des politiques qui favorisent l’inclusion et l’optimisation des talents, en adoptant une approche équitable et non discriminatoire. Cette stratégie permettra aux organisations de tirer profit de la contribution de tous les individus, indépendamment de leur origine culturelle.

Les gestionnaires, pour leur part, doivent être conscients de l’impératif de l’interopérabilité interculturelle pour optimiser leur efficacité. Dans cette optique, ils doivent proposer des programmes de formation aux membres de leur personnel, en vue de développer leur aptitude à cet égard.

Les employés, quant à eux, doivent être sensibilisés aux enjeux cruciaux de ces questions pour leur développement professionnel et personnel, qui représentent un véritable atout pour la gestion de leur carrière.

Ainsi, cette étude constitue une source d’inspiration pour les futures recherches académiques et éventuellement pour les décisions stratégiques prises par les détenteurs du pouvoir. Néanmoins, il est important de noter que la limite inhérente à ce travail de recherche est son caractère exploratoire, spécifique aux organisations publiques malagasy. Pour élargir les perspectives, une approche comparative interculturelle est préconisée afin d’analyser les disparités et analogies avec d’autres pays. De même, l’étude de l’impact économique appuie les politiques inclusives en mettant en évidence l’importance des considérations culturelles pour optimiser le capital humain et les ressources organisationnelles. Enfin, l’exploration des politiques publiques nationales ou régionales est recommandée pour comprendre les interactions gouvernementales et relever les défis intrinsèques

Bibliographie

- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Benjamin M. Wright, Gary McMahan, and Abigail McWilliams. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*.
- Caroline Guibet Lafaye, Annick Kieffer. (2012). Interprétations de la cohésion sociale et perceptions du rôle des institutions de l'État social. Cairn.info.
- Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 749-780.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- François Balta, Gérard Szymanski. (2013). *Moi, toi, nous... Petit traité des influences réciproques*. InterEditions.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2015). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 608-625.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*.
- INSTAT. (2021). Étude sur l'importance accordée à la diversité culturelle dans les organismes publics malagasy. Antananarivo: Bureau National de la Statistique de Madagascar.
- Jackson, S. E., Ruderman, M. N., & Ehrhardt, K. E. (1995). Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jackson, S. E., Ruderman, M., & Ohlott, P. (2006). Managing human resources for diversity and inclusiveness. In *Handbook of Human Resource Management*: Blackwell Publishing Ltd.

- Lee, J., Kim, S., & Cho, D. (2019). The effects of cultural diversity and linguistic diversity on organizational performance. *Sustainability*, 11(6).
- Liu, J., & McLeod, P. L. (2015). Diversity and organizational citizenship behavior: A review and integration. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S54-S77.
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6).
- PNUD. (2019). *Rapport National sur le Développement Humain de Madagascar 2019: Pour des Institutions Réactives et Performantes au Service du Développement Humain Durable*. Antananarivo: PNUD Madagascar.
- Qi, L., Zhang, H., & Dong, Y. (2019). The Impact of Cultural Diversity on Team Creativity: The Mediating Role of Intercultural Communication. *Sustainability*, 11(9).
- Richard, M., Murmann, J.P., & von Krogh, G. (2018). Appropriate measures for research on innovation: A systematic review and critique of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 929-968.
- Sana Guerfel-Henda, George-Axelle Broussillon. (2011). *Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle*. Management & Avenir.
- Soliman, K. S. (2010). Capital humain et diversité culturelle. *International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations*.
- UNESCO. (2015). *Repenser les politiques culturelles*. Paris: Rapport mondial de l'UNESCO.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Wang, Y., Li, X., Zhang, Y., & Li, J. (2020). The Impact of Cultural Diversity on Innovation: The Mediating Role of Interpersonal Trust. *Sustainability*, 12(3).