

outil de gestion des cultures

PAROLE AUX EXPERTS



Johanne St-Onge,

présidente cabinet conseil RHRE et conseillère en ressources humaines agréées (CRHA), un ordre professionnel regroupant plus de 9 000 membres au Québec.

La gestion de la diversité culturelle consiste à améliorer la connaissance des membres de l'équipe sur le plan culturel et à identifier les dimensions sur lesquelles il faut s'entendre pour un fonctionnement harmonieux et productif qui optimise les talents de chacun dans la réalisation des objectifs organisationnels. Il est essentiel pour créer une synergie dans l'équipe, d'identifier des valeurs communes qui orienteront les comportements entre les collègues et auprès de la clientèle. Des valeurs qui réunissent tous les membres peu importe leur origine. Par exemple il peut s'agir d'une valeur portant sur la liberté d'expression. Chacune est encouragée à exprimer son opinion tout en respectant celle des autres et ce même si les points de vue sont parfois divergents. La diversité culturelle n'est pas une mode, c'est une valeur ajoutée pour les organisations qui sont convaincues des retombées d'un personnel multiculturel. Bien que la gestion de la diversité culturelle requiert de nouvelles compétences pour faire face aux différentes situations au travail, au Canada et ailleurs dans le monde l'analyse des résultats des entreprises, petites et grandes, ont misé sur un capital humain d'origines différentes. Cela démontre un rendement économique supérieur.

Rabii Berady

directeur associé cabinet RH Partners

Le management interculturel est une opportunité pour une meilleure entente entre les peuples et une occasion de partager leurs idées. Les entreprises privées et les organisations publiques sont de plus en plus confrontées aux défis de la gestion d'équipes de plus en plus diversifiées, ceci, n'est pas sans avoir un apport considérable, à travers la richesse que crée la diversité.

Si la différence de culture est généralement vécue en entreprise comme un atout ou une valeur ajoutée, elle peut aussi être l'occasion d'incompréhension, de malentendus, pour pallier à cela, le management dans une entreprise doit permettre une transition de culture et une homogénéisation permettant de favoriser la culture du résultat et ce via différents éléments, à savoir Offrir un éventail de formation en interculturel, notamment pour les fonctions managériales, développer une culture de communication à tous les niveaux, de managers à employés, d'employés à employés et d'employés à manager, et favoriser les synergies fonctionnelles entre cultures, misant sur la communauté d'expertise technique comme élément fédérateur d'approches différentes. Plusieurs avantages sont à mettre en évidence par rapport à un management inter-culturel à savoir la communication, la fiabilité, l'identification, efficacité, flexibilité, créativité et capacité à résoudre les problèmes de plusieurs manières. Les entreprises marocaines ne sont pas trop touchées par la richesse culturelle comme ses autres concurrentes européennes, américaines ou asiatiques, ceci dit, et dans un contexte de crise auquel nous faisons face, la problématique de l'inter-culturalité prendra de l'ampleur et obligera nos firmes à s'adapter pour pouvoir garder leur place dans le train de l'évolution économique internationale.



Charles Rostand DG d'Akteos,

un cabinet français spécialisé dans le management interculturel



En formant ses collaborateurs au management interculturel, chaque entreprise se donne les moyens d'améliorer sa compétitivité sur les marchés mondiaux. Sans formation interculturelle, une relation entre deux individus de cultures différentes peut se

retrouver bloquée, à tel point que les projets n'avancent plus, la négociation se durcit... Beaucoup ont connu de telles situations d'incompréhension culturelle. Pour résumer, une entreprise qui forme ses collaborateurs au management interculturel réduit ses coûts sur le long terme, augmente son chiffre d'affaires à l'international, permet à ses collaborateurs de se sentir valorisés, compétents, performants et renforce leur motivation. A l'ère des réseaux sociaux, où un impair interculturel peut rapidement créer le buzz, au niveau international, de plus en plus d'entreprises se rendent compte de la nécessité et de l'avantage de former leurs équipes à l'interculturel. Une réelle évolution a d'ailleurs eu lieu depuis la création d'Akteos en 2003 : il y a 10 ans, les entreprises étaient demandeuses d'une formation uniquement après avoir essuyé un échec. Elles sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses à nous contacter en amont d'une collaboration à l'international, afin de prévenir les risques d'échec.

Ali Serhani,

consultant RH associé au cabinet GesperServices



C'est un management dans lequel s'applique des règles de sociologie, d'anthropologie et enfin de psychologie. Le manager ayant à gérer des gens provenant des quatre coins du monde et sans le savoir il est manager mais également anthropologue, sociologue et enfin psychologue. Chaque personne a un vécu et des traditions. Faire fi de ses points dans la manière de gérer une équipe composée de différentes nationalités aurait pour conséquence une grande erreur de management. Le management interculturel c'est la gestion de tous les aspects de la diversité pour le bien être de l'entreprise. Le manager doit avoir la triple casquette du sociologue de l'anthropologue et du

psychologue. Il doit être cultivé et surtout très curieux. Il doit étudier et connaître beaucoup de choses sur ses employés concernant leur culture, leur tradition, leur pays etc. Etre proche d'eux signifie que l'on est à l'écoute et que l'on s'intéresse à eux et que l'on fera tout pour trouver des points communs entre tout le monde ce qui confortera l'excellent esprit d'équipe. Il permet incontestablement la vivacité, le dynamisme, la fraîcheur, la richesse culturelle et par conséquent un Business florissant sans oublier l'image de marque de la société en externe mais également en interne avec un vraie culture d'entreprise. Cette dernière si elle est forte ne peut permettre qu'une seule chose : Le développement de l'entreprise. A tous les niveaux.

Youssef Diouri,

DG du cabinet ORH Groupe-CDC management

Le management interculturel mène implicitement à la gestion de tous les aspects de la diversité entre les peuples. Il convient ainsi d'avoir une approche critique du management traditionnel. Les cultures et identités et les différents modèles de management interagissent intimement. C'est une opportunité de meilleure entente entre les peuples et le partage de leurs cultures. En fonction de la culture, la communication ne revêt pas la même signification. Dans les cultures occidentales, l'apprentissage d'une langue et son utilisation orale ou écrite permet de transmettre les idées, les pensées et les émotions. La notion de pouvoir prévaut et tout est mis au service de la compétitivité. Dans les cultures d'Asie, la connaissance représente un moyen de vivre mieux en harmonie avec la nature. Le développement des sentiments est l'objectif principal de la communication, les échanges sont émotionnels et ce qui compte c'est le processus. Il faut convaincre par la raison. Le mode de communication est direct et explicite. Pour répondre aux défis de la mondialisation, les métiers du management doivent s'adapter au contexte interculturel dans lequel évoluent les entreprises. Aujourd'hui, les compétences linguistiques et interculturelles constituent des atouts majeurs sur le marché de l'emploi international. Les entreprises se développent à l'international selon différentes étapes. En fonction de leur étape d'internationalisation, leur politique de GRH va varier. La gestion des ressources humaines dans les entreprises qui opèrent dans plusieurs pays requiert une attention particulière aux différences de cultures nationales.

