

Le management interculturel,

Le management interculturel est de plus en plus prisé par les managers pour une gestion efficace des ressources humaines. Souvent méconnu et absent dans les programmes de formation en RH, il n'en constitue pas moins un outil efficace pour bien gérer un personnel issu de plusieurs cultures.

Gérer une équipe multiculturelle n'est pas une tâche aisée. Les managers ne peuvent nous démentir. En sus des qualités managériales traditionnelles, ils doivent développer en parallèle d'autres aptitudes pour motiver leurs collaborateurs et favoriser leur épanouissement harmonieux au sein de l'entreprise. Ce qui est loin d'être une mince affaire. Les perceptions, les interprétations, les réactions... ne sont pas les mêmes. Bref, les cultures diffèrent. Comment les faire converger ? C'est là, le défi du manager. « *Le management culturel c'est l'art de créer des connexions entre les gens provenant de différentes cultures* », explique Johanne ST-Onge présidente du cabinet conseil RHRE et conseillère en ressources humaines agréés (CRHA), ordre professionnel regroupant plus de 9 000 membres au Québec.

Favoriser les synergies

Charles Rostand DG d'Akteos, un cabinet français spécialisé dans le management interculturel nous élucide davantage ce concept. « *Le Management Interculturel donne aux managers et à leurs collaborateurs une sensibilité interculturelle qui leur permet d'éviter les impairs, de favoriser les synergies, de pouvoir être source de créativité et de développer pour leur société un nouvel avantage compétitif. Grâce à des outils reconnus, ils identifient et connaissent les différents systèmes culturels, adaptent leur comportement, leur communication, leur style de négociation et de management, et gagnent ainsi en efficacité professionnelle.* »

Embryonnaire au Maroc

Pour les cas pratiques, autrement dit, quels sont les apports du management pour l'entreprise ? « *Un portefeuille de compétences élargies, diversifiées et complémentaires, une solution aux pénuries de certains titres d'emploi ; une ouverture sur des marchés extérieurs ; une plus grande réactivité et capa-*



Johanne ST-Onge : « *Le management culturel, c'est l'art de créer des connexions entre les gens provenant de différentes cultures* ».

... d'adaptation ; un niveau de créativité et d'innovation supérieur », répond Johanne ST-Onge. Pour arriver à ce résultat, la subtilité doit être de rigueur, dans certains cas. Cette anecdote dévoilée par Charles Roland en dit long. « *Un jour, un manager français envoie à un membre de son équipe, qui est Marocain, un mail où il lui fait remarquer une erreur de sa part... en mettant l'équipe au complet en copie du mail. Cela a été très mal vécu par son collaborateur, alors que le manager français, de son point de vue, ne voyait pas à mal.* »

En dépit de son importance capitale dans la gestion des effectifs, le management interculturel peine encore à se développer dans les entreprises marocaines. « *Il est embryonnaire dans notre pays* », nous souffle Ali Serhani, di-

recteur associé au cabinet Gesperservices. Selon lui, « *peu d'entreprises nationales recrutent des étrangers. Même celles qui recrutent des étrangers recrutent des gens provenant de pays avec qui nous partageons beaucoup de points communs et que nous connaissons fort bien.* »

... En vogue à l'international

Une situation qui contraste avec la réalité à l'international. De grandes multinationales intègrent le management culturel dans leur stratégie managériale pour mieux gérer des employés de plusieurs nationalités. « *Forbes Insights a publié une étude en 2012 après avoir recueilli entre 2008 et 2010 des données sur les pays et les grandes entreprises concernant leur gestion de la diver-*

sité au sens large. Cette étude prend en considération les facteurs d'âge, de genre, d'ethnicité... Ils ont pu ainsi déterminer un classement des pays selon des pratiques RH inclusives. Parmi les entreprises qui affichent un leadership en gestion de la diversité, l'étude présente les expériences de Hewlett-Packard (HP), Procter & Gamble, Deloitte, Royal Dutch Shell, Ericsson », révèle Johanne ST-Onge. Pour permettre aux managers de développer leurs compétences culturelles les cabinets RHRE et Akteos ont mis en place un outil dénommé « *Profil Nomad* » afin de connaître l'impact du facteur culturel dans le rendement de l'entreprise. Il est établi sous forme de questionnaire qui est soumis au manager. Par la suite, ils vont comparer les réponses obtenues avec les di-

mensions culturelles d'un ou de plusieurs pays. Une méthode qui balise notamment le chemin aux responsables des multinationales qui souhaitent étendre leurs activités à d'autres régions « *Le « Profil Nomad » est un outil de gestion interculturelle qui nous permet d'abord d'identifier les préférences culturelles d'une personne, d'un manager d'équipe multiculturelle, d'un professionnel en interrelation avec des collègues, des clients ou des fournisseurs d'origines différentes ou encore des gens d'affaires qui souhaitent développer des marchés étrangers. (...) Cet outil, bâti par notre partenaire français Akteos, se compare à une méga bibliothèque virtuelle nous permettant de découvrir les codes d'affaires, les habitudes au travail dans différents pays* », indique-t-elle. ♦