

Soyez ouvert d'esprit sans être un caméléon

Diversité culturelle. Les gestionnaires doivent s'adapter sans renier leur propre identité.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

6 de 8

Pas besoin d'aller à New York pour se retrouver dans un bain multiculturel digne des Nations unies. Il suffit d'assister à un cours dans une école de gestion à Montréal, où les étudiants sont de cultures diverses. Un microcosme annonciateur de ce à quoi ressemblera l'entreprise de demain.

Chose intéressante, les défis d'intégration dans les classes de gestion ressemblent également à ceux auxquels font et feront face les entreprises au Canada, selon Pierre Lainey, chargé de formation à HEC Montréal.

« Faire participer mes étudiants européens en classe est tout un défi, dit-il. Ils me disent : poser une question, c'est comme si on mettait en question la parole de l'enseignant. Ce sont donc des étudiants silencieux qui écoutent beaucoup. »

Le rapport à l'autorité est très différent du côté des étudiants québécois, qui n'hésitent généralement pas à poser des questions aux professeurs – même quand ils étudient en Europe !

Écoles de gestion et entreprises, même combat

Les entreprises québécoises sont aux prises avec la même réalité. La retenue dont font preuve les employés d'origine étrangère dans leurs interactions avec leurs supérieurs complique la vie de bien des gestionnaires qui souhaitent habituellement que leurs employés donnent leurs avis pour faire avancer l'organisation.

Même le travail d'équipe – où l'interaction est fondamentale – peut devenir problématique dans un contexte multiculturel, selon Françoise Morissette, spécialiste en leadership de l'Université Queen's, en Ontario.

« Par exemple, les gens de cultures asiatiques estiment, en général, qu'émettre une opinion peut être trop agressif si le leader du groupe a une opinion différente. Il y a pour eux toute une notion de hiérarchie à respecter. »

On le voit bien, l'expression du leadership varie d'une culture à l'autre. Cela dit, les entreprises peuvent rendre vivante et efficace leur culture de leadership tout en ayant un personnel d'origines très diverses.

« Si une organisation a une culture commune trop forte, on perd la richesse de la diversité, qui est un gage de succès, d'apport d'idées et de points de vue différents. »

– Pierre Lainey, HEC Montréal

Savez-vous (vraiment) qui vous êtes ?

Condition fondamentale : avant de vouloir communiquer sa culture de leadership aux employés venus d'ailleurs, il faut bien se connaître. « Il faut comprendre sa propre culture », insiste Françoise Morissette.

Par exemple, le Québec est une société égalitaire, dont la structure hiérarchique n'a rien à voir avec celles de l'Europe – à l'exception des pays scandinaves – et de l'Asie. Dans les organisations, les Québécois ont une approche plus collectiviste : la gestion participative est presque une norme.

« Nos gestionnaires valorisent aussi les relations personnelles », ajoute Denise Fortier, professeure à l'École de gestion Williams de l'Université Bishop's, en Estrie, qui vient de terminer une enquête auprès d'une vingtaine de hauts dirigeants d'entreprise au Canada.

Si implanter sa culture de leadership est crucial pour une entreprise, cela ne doit pas se faire au détriment de la diversité culturelle, préviennent les spécialistes.

« Si une organisation a une culture commune trop forte, on perd la richesse de la diversité, qui est un gage de succès, d'apport d'idées et de points de vue différents », dit Pierre Lainey.

Selon Laurent Lapière, professeur à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa, les leaders doivent, dans la mesure du possible, s'adapter aux valeurs dominantes des nationalités présentes dans leur entreprise.

Par exemple, les employés sont-ils en majorité individualistes ou collectivistes ? « Un leader doit toujours être capable de se mettre dans la

QU'EST-CE QUE URGENCE LEADERSHIP ?

> **Un programme** qui vise à favoriser le développement du leadership dans les organisations québécoises. Cette initiative du journal *Les Affaires* est réalisée en collaboration avec la firme Knightsbridge, avec l'appui de grandes organisations partenaires.

> **Une grande étude sur le développement du leadership** : Votre entreprise met en place une culture du leadership ? Alors, participez à une étude menée par la firme Knightsbridge. Les résultats, qui seront publiés dans *Les Affaires* au printemps 2009, mettront de l'avant les pratiques novatrices et inspirantes de développement du leadership. Si vous désirez participer à cette étude ou obtenir plus d'information, écrivez-nous à : info@urgencelership.com

> **À lire dans notre numéro du 13 décembre** : Les étapes pour surmonter une crise de leadership

peu de ses employés », dit M. Lapière.

Toutefois, s'adapter à la diversité culturelle ne signifie pas pour autant devenir un caméléon, préviennent Mario Roy, titulaire de la Chaire d'étude en organisation du travail à l'Université de Sherbrooke.

« On ne peut pas avoir une position avec un employé et agir à l'inverse avec un autre plus tard », dit-il. Bref, le leader doit avoir une personnalité forte. C'est d'ailleurs essentiel pour que les employés aient des comportements et des intérêts communs.

Pour Françoise Morissette, les entreprises doivent trouver la zone de confort où la cohésion de la culture de leadership de l'entreprise sera en harmonie avec le respect de la diversité culturelle du personnel.

« C'est la zone où tous doivent s'adapter, gestionnaires comme employés », dit-elle. ■

Attention au choc des cultures

Dans une autre vie, Pierre Lainey était directeur des ressources humaines d'une PME française établie au Québec qui a eu des difficultés à concilier ses valeurs avec celles de ses employés québécois. Aussi, quand il discute de choc des cultures, ce spécialiste en leadership de HEC Montréal sait de quoi il parle.

« Dans cette entreprise, j'ai assisté à un choc culturel dès le départ », se souvient-il, préférant taire le nom de cette société de haute technologie de Montréal, qui a fermé ses portes dans la foulée de l'éclatement de la bulle techno, au tournant des années 2000.

En France, le leadership s'exerce de façon autoritaire, et les employés n'ont pratiquement pas dans d'influence dans le processus de prise

de décision. Au Québec, c'est le contraire : la gestion est plus participative, et les employés n'hésitent généralement pas à donner leur avis à leurs patrons. C'est cette différence fondamentale qui a provoqué le choc des cultures.

« Les dirigeants français s'étonnaient de cette proximité, y voyant presque de l'insubordination, dit Pierre Lainey. Les employés, eux, ne comprenaient pas cette culture autoritaire, qu'ils assimilaient à celle de leurs parents. »

Les Français ont finalement mis de l'eau dans leur vin, ce qui a contribué à rendre les relations plus harmonieuses, précise-t-il. « La direction a compris que les points de vue des ingénieurs, des techniciens et des programmeurs étaient importants pour l'entreprise. » F.N.

Des contenus exclusifs chaque semaine sur UrgenceLeadership.com

Une initiative de : **les affaires**

En collaboration avec : **Knightsbridge** talents stratégiques

Nos partenaires :



Fixer des règles... avec souplesse

Entrevue. Chez CGI, chaque unité d'affaires a suffisamment d'autonomie pour tenir compte de la diversité de ses employés.

Marinella Ermacora, vice-présidente principale, ressources humaines, leadership et développement organisationnel, de CGI, nous explique comment l'entreprise fait pour implanter sa vision du leadership tout en respectant les cultures de ses employés.

Journal Les Affaires – CGI est reconnue comme une entreprise dotée d'une grande diversité culturelle au sein de son personnel. Pouvez-vous nous donner des détails ?

Marinella Ermacora – Je ne peux pas nommer toutes les nationalités, mais nous en avons beaucoup. Par exemple, notre bureau de Québec compte 32 nationalités. Celui de Montréal, autant, sinon plus. Nous sommes ouverts à tous les talents, peu importe leur origine.

JLA – Quelles sont les principales caractéristiques de votre culture de leadership et comment les transmettez-vous à votre personnel ?

M.E. – Nous avons un environnement d'échanges avec nos membres [CGI appelle ses employés des membres, car la plupart sont actionnaires de l'entreprise]. Par exemple, il y a quatre rencontres par année, dont une est la tournée annuelle que font, depuis 32 ans, les deux fondateurs de CGI, Serge Godin et André Imbeau. Il s'agit littéralement d'une assemblée des actionnaires internes, avec une formule 4 à 7, avec repas.

JLA – À quoi servent concrètement ces rencontres annuelles ?

M.E. – À donner le ton, les objectifs, mais aussi à évaluer la satisfaction des membres. Ces derniers n'hésitent pas à poser des questions à Serge [Godin, président du conseil] ou à Michael [E. Roach, pdg].

JLA – Et les trois autres rencontres ?

M.E. – Les gestionnaires de chaque unité expliquent à leurs membres les résultats de l'année écoulée et le plan d'action pour la suivante. Ce dialogue est une partie fondamentale de notre culture.

JLA – Quelles sont les autres façons de transmettre vos valeurs ?

M.E. – Nous avons notamment mis sur pied un centre d'expertise d'intégration des nouveaux membres, dont mon équipe est responsable. On accueille les membres, on leur



« Dans les six mois suivant leur embauche, chacun de nos gestionnaires doit participer à un bain d'immersion de quelques jours pour comprendre la culture et le rêve CGI », explique Marinella Ermacora, de CGI. [Photo : Gilles Delisle]

CV

Nom : Marinella Ermacora
Âge : 48 ans
Titre : Vice-présidente principale, ressources humaines, leadership et développement organisationnel.
Entreprise : CGI
Chez CGI depuis 1998, elle était avant responsable des secteurs manufacturier, distribution, détail et pharmaceutique pour la région de Montréal.

explique nos valeurs, et on fait tout pour qu'ils comprennent et adhèrent à notre culture. Nous avons aussi l'Institut leadership CGI 101. Il s'agit d'un programme intensif pour tous les gestionnaires. Dans les six mois suivant leur embauche, chacun d'eux doit participer à un bain d'immersion de quelques jours pour comprendre la culture et le « rêve CGI ».

JLA – Quels compromis CGI a-t-elle dû faire pour transmettre sa culture tout en respectant la diversité culturelle ?

M.E. – Nous avons une structure décentralisée. Chacune de nos unités d'affaires est autonome. Bien sûr, elles ont des objectifs financiers à atteindre, mais elles sont libres de le faire à leur manière pour tenir compte de leur diversité. Nous avons aussi élaboré un guide vestimentaire flexible pour nos employés dans le monde. Ce n'est pas une politique, car on voulait justement faire preuve d'ouverture. Nous avons donc fixé des balises, un minimum de règles à respecter chez le client, que ce soit aux États-Unis ou en Inde.

JLA – Vous avez sûrement eu parfois des difficultés à implanter votre culture de leadership ?

M.E. – Oui. Le meilleur exemple est sans doute en Inde, où nous avons environ 1 750 membres. Pour nous, il est important que notre personnel détienne des actions.

EN SAVOIR PLUS



Salsa, Soul, and Spirit: Leadership for a Multicultural Age par Juana Bordas, Berrett-Koehler Publishers, 2007, 228 pages