

Qu'est-ce que le leadership multiculturel ?

Il s'agit d'un leadership qui reconnaît et s'adapte à la diversité des contextes culturels et des attentes au sein de ses équipes. 70 % des organisations opèrent ainsi dans plusieurs pays. **Les différences culturelles ont un impact sur la communication, la prise de décision et la collaboration.**

POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR LES ORGANISATIONS ?

COMPÉTENCE LINGUISTIQUES

La barrière de la langue est le premier obstacle à une collaboration efficace. Les leaders multilingues sont mieux à même de résoudre avec succès les conflits au sein d'équipe internationale. Il existe ainsi un lien entre la maîtrise de la langue et l'instauration d'un climat de confiance dans le leadership.

SOFT-SKILLS EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

L'interculturel, l'intelligence émotionnelle et l'adaptabilité sont essentiels à la gestion d'équipes diversifiées. Sans ces compétences, les malentendus et l'inefficacité deviennent monnaie courante.

COMPRENDRE LES DIFFÉRENCES CULTURELLES

8 dimensions culturelles clés qui affectent la communication et la collaboration :

COMMUNIQUER

Styles de communication à contexte faible (explicite) ou élevé (implicite).

ÉVALUER

Feedback négatif direct ou indirect.

CONVAINCRE

Raisonnement déductif (principes d'abord) ou inductif (actions d'abord).

DIRIGER

Structure égalitaire (horizontale) ou hiérarchique (autorité formelle).

DÉCIDER

Recherche de consensus ou prise de décision descendante.

FAIRE CONFIANCE

Confiance basée sur les tâches ou confiance basée sur les relations.

DIVERGER

Approches frontales ou évitantes du désaccord.

PLANIFIER

Système linéaire (délais stricts) ou flexible (délais variables).

LE LEADERSHIP MULTICULTUREL PEUT AMÉLIORER LES PERFORMANCES, L'INNOVATION ET LA PRISE DE DÉCISION

Des effectifs variés permettent de retenir et d'attirer les meilleurs talents. Les organisations diversifiées ont en outre davantage de chances de conquérir de nouveaux marchés.

78 % des collaborateurs travaillent dans des organisations où les postes de direction ne sont pas suffisamment représentatifs de la diversité, selon une étude de la Harvard Business Review.

69 % des millennials et des Gen Z sont plus susceptibles de rester au moins 5 ans dans une entreprise qui dispose d'une main-d'œuvre diversifiée. Un rapport de Glassdoor montre que 76 % des demandeurs d'emploi estiment qu'une main-d'œuvre diversifiée est un facteur non négociable lorsqu'ils examinent des offres d'emploi.

Les équipes diversifiées ont 70 % de chances en plus de conquérir de nouveaux marchés. En outre, elles sont 87 % plus aptes à prendre des décisions.

La conquête de nouveaux marchés est un élément essentiel de la croissance des entreprises. Une équipe diversifiée peut apporter une meilleure compréhension culturelle, des solutions alternatives et davantage d'innovation.

D'ici 2051, 20 % des actifs britannique serait issus de minorités ethniques. Les organisations qui excluent un pourcentage aussi important de la population affaibliraient les performances de leur entreprise en réduisant les possibilités de recrutement.

Performance

Les organisations dont les équipes dirigeantes sont plus diversifiées sont plus susceptibles :

- d'être rentable.
- de conquérir de nouveaux marchés.
- de surpasser leurs concurrents.

Innovation

- Les organisations dont les équipes dirigeantes sont plus diversifiées sont plus susceptibles d'innover.
- Les équipes dirigées par des personnes ayant une expérience multiculturelle ont plus de chances de réussir les concours.

Prise de décision

- Les équipes diversifiées sont plus aptes à prendre de bonnes décisions
- Les dirigeants qui sont ouverts aux idées minoritaires favorisent le partage d'idées
- Les leaders qui sont des passeurs de culture efficaces aident à combler les différences entre les sous-groupes.

MAÎTRISER LA MULTICULTURALITÉ :

Améliore la communication

Réduire les malentendus et favorise de meilleures relations au sein d'équipes ou de communautés diverses.

Favorise l'inclusion

Promouvoir le respect et le traitement équitable de tous les collaborateurs, quelle que soit leur origine culturelle.

Stimule la résolution de problèmes

La diversité des points de vue permet de trouver des solutions plus innovantes et complètes aux problèmes posés.

Indispensable en matière de leadership

Un leadership multiculturel efficace exige de comprendre et d'intégrer divers points de vue.

Soutient les compétences globales

Aide les individus à réussir dans un monde globalisé en appréciant la diversité culturelle.

LES DÉFIS DU LEADERSHIP MULTICULTUREL :

Les leaders sont souvent confrontés à des malentendus ou à des conflits dus à des attentes et à des approches différentes fondées sur des normes culturelles.

CHALLENGES	Obstacles à la communication Incompréhension des messages subtils ou implicites et impression d'impolitesse ou de manque de clarté	Styles de feedback Le feedback peut être mal interprété lorsque la franchise ou la subtilité ne correspond pas aux normes culturelles.	Instauration de la confiance Des stratégies inadaptées en matière de confiance peuvent conduire à un manque de cohésion et d'engagement.	Prise de décision Des frustrations peuvent survenir lorsque les attentes en matière de processus de décision diffèrent.	Perception du temps Les différences dans la gestion du temps peuvent retarder les projets et créer des tensions.
	Les leaders doivent clarifier leurs préférences en matière de communication et mélanger les styles explicites et implicites lorsqu'ils travaillent dans ces contextes.	Soyez explicite quant aux attentes en matière de feedback et clarifiez l'intention qui sous-tend le message.	Les dirigeants doivent prendre le temps de nouer des relations personnelles dans des cultures axées sur les relations, tout en conservant leur crédibilité professionnelle.	Combinez les approches en sollicitant la contribution de l'équipe tout en assumant la responsabilité des décisions finales dans un cadre hiérarchique.	Fixez des délais clairs tout en prévoyant une certaine souplesse pour tenir compte des variations culturelles, en soulignant l'importance de respecter les étapes clés.
	Un manager issu d'une culture à contexte faible comme l'Allemagne (où la communication est explicite et directe) donne des instructions détaillées lors d'une réunion, mais son équipe issue d'une culture à contexte élevé comme le Japon (où la communication est implicite) trouve ce style trop brutal et formel.	Un manager britannique (style indirect) dit à un collaborateur indien : « C'est une idée intéressante, mais nous pourrions peut-être explorer d'autres options. » L'employé perçoit cela comme une approbation et poursuit dans la même voie. Cependant, dans la culture britannique, cela peut être une manière subtile de rejeter l'idée.	Un manager américain se concentre sur l'obtention de résultats (confiance basée sur les tâches) avec une équipe italienne, mais cette dernière donne la priorité à l'établissement de relations (confiance basée sur les relations). L'absence de lien personnel fait que l'équipe hésite à faire pleinement confiance à son dirigeant.	Un dirigeant scandinave (culture de prise de décision consensuelle) dirige une équipe en Inde (culture de prise de décision hiérarchique). Le manager attend la contribution du groupe et le consensus, mais l'équipe s'attend à ce que le manager prenne la décision finale.	Une équipe de projet comprend des américains (monochronique) et du Brésil (polychronique). Les membres de l'équipe américaine sont frustrés lorsque les délais ne sont pas respectés parce que leurs collègues brésiliens privilégient l'adaptabilité aux tâches à la rigidité des horaires.
CHALLENGES	Gestion des conflits Les types de conflits sont très différents. Les approches directes peuvent heurter les cultures qui valorisent l'harmonie.	Styles de leadership Les leaders peuvent être perçus comme trop directifs ou trop détachés, en fonction des normes culturelles.	Attentes réglementaires et éthiques Alignez les politiques globales de votre organisation sur les normes culturelles et les lois locales.	Adaptation des stratégies de motivation Les différentes cultures sont motivées soit par des récompenses individuelles, soit par des objectifs collectifs.	Langage et mauvaise interprétation Des différences linguistiques ou des expressions idiomatiques peuvent prêter à confusion.
	Comprendre et s'adapter aux préférences de règlement des conflits, en utilisant les discussions privées pour obtenir un retour dans les cultures évitant les conflits.	Équilibrez l'autorité et l'inclusion en fonction des préférences de l'équipe, en respectant les normes culturelles.	Cherchez une expertise locale et assurez-vous de la conformité tout en encourageant un environnement inclusif respectant les valeurs globales de l'organisation.	Comprenez ce qui motive chaque équipe et adaptez les récompenses en conséquence.	Utilisez un langage clair et simple et vérifiez votre bonne compréhension, en particulier avec des expressions idiomatiques.
	Un français (à l'aise avec les désaccords frontaux) critique ouvertement une proposition devant une équipe est-asiatique (culture d'évitement des conflits). L'équipe se sent gênée et se désengage.	Un leader chinois (culture hiérarchique) peine à motiver une équipe néerlandaise (culture égalitaire) qui s'attend à être traitée sur un pied d'égalité et abhorre la microgestion.	Un américain travaillant en Arabie Saoudite constatera que les coutumes et réglementations locales en matière de genre et de dynamique d'environnement de travail diffèrent considérablement des pratiques américaines.	Un dirigeant japonais motive une équipe allemande en mettant l'accent sur les réalisations du groupe, mais les collaborateurs germaniques préféreraient que l'on reconnaisse leurs contributions individuelles.	Un manager américain dit à un collaborateur britannique « let's table this for now », c'est-à-dire qu'il interrompt la discussion. L'employé britannique interprètera cela comme « faisons-en une priorité ».

COMPÉTENCES EN
MATIÈRE DE LEADERSHIP
MULTICULTUREL

Adaptation des styles de leadership

Les leaders efficaces adaptent leurs approches en fonction du contexte culturel. Par exemple, ils peuvent utiliser une communication à contexte fort au Japon, mais passer à une communication plus directe en Allemagne.

Encouragement de la collaboration

Les leaders doivent combler les écarts culturels entre les équipes, en créant des environnements où les différences sont valorisé. L'écoute active, la compréhension des valeurs culturelles et la promotion du respect mutuel sont essentielles.

Autres

Acceptation de l'ambiguïté, sociabilité et empathie, méta-communication, flexibilité stratégique, capacité à faire face à la complexité, stabilité personnelle.

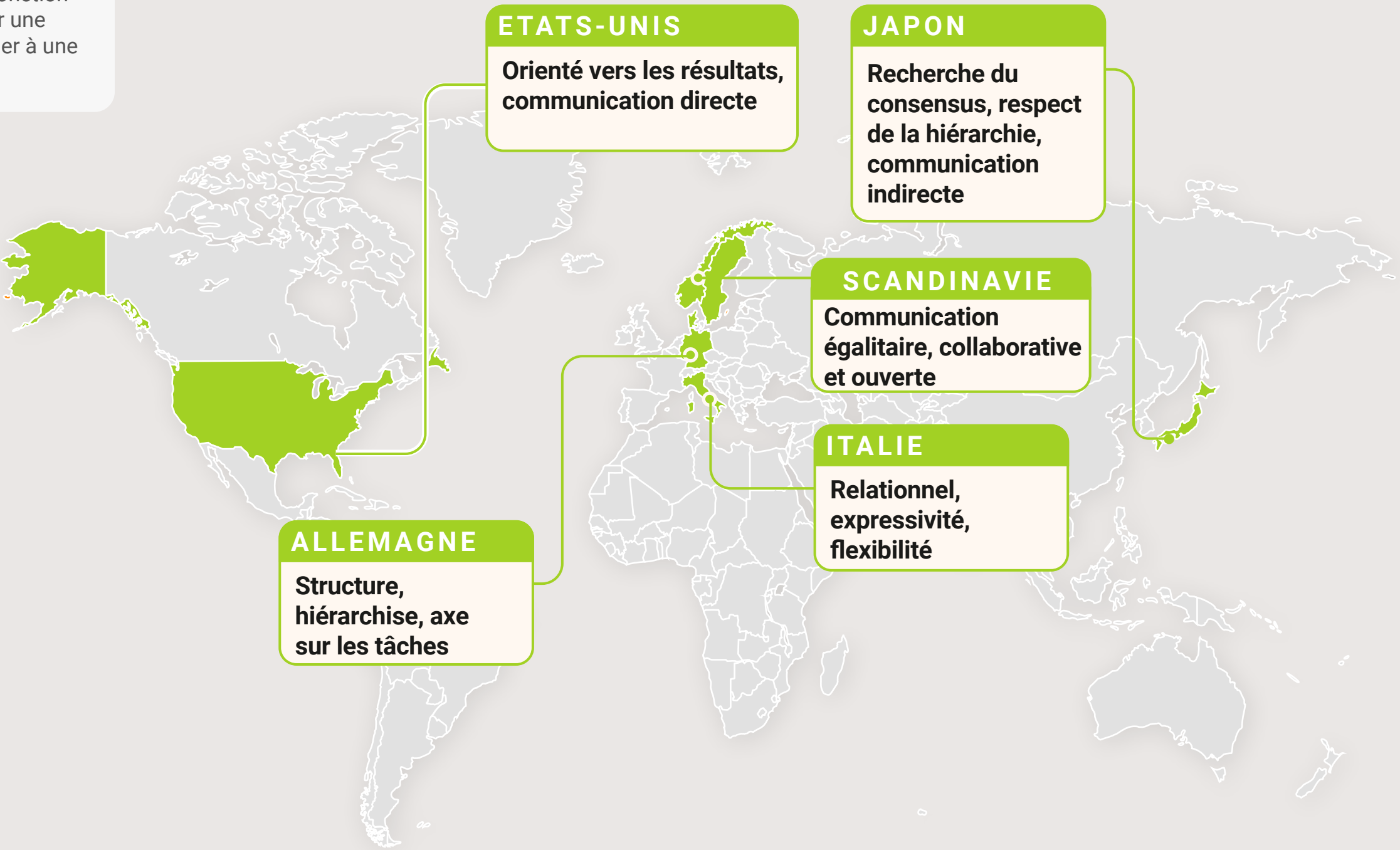
Bâtir la confiance entre les cultures

Cultures basées sur les tâches : la confiance se construit par la compétence et les résultats.

Cultures fondées sur les relations : la confiance se construit par le biais d'une connexion personnelle et d'une compréhension mutuelle.

Savoirs multiculturels

Connaissance des cultures et des Histoires
Humilité culturelle : admettre que personne ne peut maîtriser l'ensemble des connaissances culturelles et rester ouvert à l'apprentissage continu. Par exemple, poser des questions sur des pratiques culturelles peu familières.



ASPECTS CULTURELS
DU LEADERSHIP
MULTICULTUREL

Questions culturellement sensibles

Religion, ethnicité, identité de genre, orientation sexuelle, sphère personnel, pratiques alimentaires, choix vestimentaires, salutations, humour, événements historiques

Leadership féminin et égalité de genre

Avantages de la promotion du leadership féminin au sein des organisations

Comment les femmes peuvent-elles contribuer à améliorer la prise de décision et l'innovation au sein des entreprises ?

De quelle manière la promotion du leadership féminin peut-elle avoir un impact positif sur la satisfaction des collaborateurs ?

Pourquoi est-il important que les femmes soient davantage représentées aux postes de direction, et quels avantages cela apporte-t-il à la société et à l'économie ?

Comment les cultures du monde entier abordent le leadership

Ce qui fait un bon leader dans différentes cultures
Attitudes à l'égard de l'autorité et de la prise de décision.

En ce qui concerne les attitudes à l'égard de l'autorité, il existe deux types de culture :

- Hiérarchique : dans ces cultures, l'accent est mis sur la hiérarchie au sein de l'entreprise et une plus grande déférence est accordée aux membres les plus haut placés de la hiérarchie.

- Égalitaire : dans ces cultures, le patron est considéré comme étant au même niveau que ses subordonnés. Chacun est considéré comme un égal.

Dans la dimension de la prise de décision, il existe deux cultures :

- Descendante : dans ces cultures, c'est le patron qui prend la décision en dernier ressort

- Consensuelle : dans ces cultures, la décision n'est prise qu'une fois que tout le monde est d'accord.

SUGGESTIONS PRATIQUES :

Comment gérer la multiculturalité en tant que leader ?

COMMENT DÉVELOPPER UN LEADERSHIP MULTICULTUREL :

Connaissance de soi

Pensée globale -
Combinaisons efficaces

Curiosité culturelle

Flexibilité

Inclusion

Gestion de la diversité

Crédibilité et patience

LE RÔLE DES COMPÉTENCES HUMAINES POUR LES LEADERS MULTICULTURELS

Écoute active

Compréhension des
préoccupations de l'équipe

Intelligence
émotionnelle

Sensibilisation aux
nuances culturelles

Résolution de
conflit

Résolution efficace des
malentendus culturels

Adaptabilité

Ajustement des approches
aux différentes cultures

Les chercheurs affirment que les compétences en matière de communication - et l'efficacité du leadership - peuvent être renforcées par des défis personnels et des expériences diverses.

Comment créer un environnement inclusif ?

VALORISEZ LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Les organisations qui prospèrent grâce à la diversité culturelle tendent à surpasser les autres sur le plan financier et à être plus innovantes. Adopter un leadership multiculturel n'est pas seulement un impératif moral, c'est aussi un avantage stratégique.

CULTIVEZ L'INTELLIGENCE CULTURELLE

L'intelligence culturelle implique une appréciation empathique des diverses valeurs et croyances. L'instauration de dialogues interculturels et la création d'une sécurité psychologique pour les personnes d'origines diverses favorisent le respect et la compréhension mutuels.

COMMUNIQUEZ EFFICACEMENT

Les leaders doivent gérer les barrières linguistiques et les nuances culturelles, en assurant une communication claire et inclusive. Le développement de compétences en communication interculturelle est essentiel pour une collaboration réussie.

Recommandations pour créer des équipes plus sensibles au multiculturalisme

Veiller à ce que les expatriés soient exposés à un large éventail d'expériences, par exemple dans le cadre de programmes de mobilité à l'échelle mondiale.

Envisagez d'exposer vos collaborateurs à une série de missions à l'étranger plutôt qu'à une seule de longue durée.

Les chercheurs recommandent également de suivre des programmes de formation multinationaux (par exemple, un MBA mondial) qui leur permettent de se familiariser avec différentes cultures.

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE LEADERSHIP MULTICULTUREL :

MESURES CONCRÈTES :

Promouvoir le coaching professionnel
Pour développer l’intelligence culturelle.

Stimuler la curiosité
Encouragez les membres de l’équipe à poser des questions et à s’informer sur les parcours de chacun.

Développer un style de leadership souple
Adaptez-vous aux contextes culturels.

Renforcer l’empathie
Promouvez et modélisez l’écoute active et la compréhension des différents points de vue.

Saluer la diversité
Reconnaissez et honorez les fêtes et les traditions culturelles.

Favoriser l’inclusion
Valoriser la diversité des points de vue dans les décisions des équipes.

FOURNIR UNE FORMATION EN :

SENSIBILISATION CULTURELLE ADAPTÉE À L'ORGANISATION

STYLES DE COMMUNICATION

COLLABORATION AU SEIN D'ÉQUIPES INTERCULTURELLE

LANGUES

SURMONTER LES PRÉJUGÉS CULTURELS

EXEMPLES DE SITUATIONS CRITIQUES SUR LE PLAN CULTUREL ET LEURS SOLUTIONS POSSIBLES

SITUATION	Malentendus dans la communication par mail	SITUATION	Malaise dans la hiérarchie	SITUATION	Croisement de styles de travail	SITUATION	Le silence en réunion
	PROBLÈME Un manager allemand écrit un e mail à un collègue britannique avec des instructions directes : « Le rapport doit être terminé pour demain midi. ». Le collègue britannique trouve le ton abrupt et impoli.		PROBLÈME Un Indien se sent mal à l’aise lorsqu’il n’est pas d’accord avec son supérieur américain en raison du respect de la hiérarchie. L’Américain interprète cela comme un manque d’engagement.		PROBLÈME Un membre italien de l’équipe préfère des délais flexibles, mais son collègue néerlandais est frustré par son manque de ponctualité.		PROBLÈME Un chinois reste silencieux lors d’une séance de brainstorming. Ses collègues américains interprètent ce silence comme un manque d’intérêt, tandis que le collègue chinois y voit un signe de respect.
	RÉSOLUTION Encouragez le manager allemand à arrondir les angles : « Peux-tu m’envoyer le rapport d’ici demain midi, s’il te plaît ? Ce serait très utile. » Expliquez les différences entre les styles de communication : les Allemands accordent souvent de l’importance à l’efficacité, tandis que les Britanniques privilégient la politesse.		RÉSOLUTION Formez le manager à reconnaître les normes culturelles et à encourager la participation en utilisant des phrases telles que : « J’aimerais avoir votre opinion ». Apprenez aux collaborateurs à exprimer leur désaccord de manière respectueuse : « Je comprends votre point de vue, mais... »		RÉSOLUTION Fixez des attentes claires en matière de délais. Exemple : diviser les tâches les plus importantes en étapes avec des échéances spécifiques. Mettez l’accent sur la compréhension culturelle : les Italiens peuvent donner la priorité aux relations plutôt qu’à des délais rigides, alors que les Néerlandais accordent de l’importance à la ponctualité et à l’efficacité.		RÉSOLUTION Informez les membres de l’équipe des approches culturelles de la coopération. Certaines cultures valorisent la réflexion avant la prise de parole, tandis que d’autres encouragent les contributions immédiates.
CONSEILS	CONSEILS Utilisez des formules de politesse: • « Peux-tu s’il te plaît... » • « Pourriez-vous... » • « Ce serait bien si... »	CONSEILS	CONSEILS Présentez des désaccords constructivement : • « J’aimerais ajouter un autre point de vue... » • « Pourrions-nous explorer une autre idée ? » • « Avons-nous aussi envisagé de... »	CONSEILS	CONSEILS Teach time-related vocabulary and phrases: • “Can we agree on a final deadline?” • “Let’s establish milestones to ensure we’re on track.”	CONSEILS	CONSEILS Utilisez un langage inclusif : • « Quel est votre point de vue sur la question ? » • « Avez-vous des idées à partager ? »

IMPORTANCE DE LA MAÎTRISE DE LA LANGUE

Formation en langue

réduire les malentendus.

Améliorer les négociations et la cohésion de l'équipe.

Renforcer la confiance et la crédibilité en tant que leader.

Niveau de langue

Débutant : salutations et compréhension de base.

Intermédiaire : Mener de petites discussions et donner des instructions.

Avancé : Négocier et résoudre efficacement les conflits.

L'AVENIR : QUAND L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE RENCONTRE LE MULTICULTURALISME DANS LE LEADERSHIP

Sensibilité culturelle et atténuation des préjugés	Les modèles d'IA peuvent perpétuer les biais culturels s'ils ne sont pas correctement conçus. Il est essentiel de les entraîner à l'aide d'ensembles de données diversifiés pour réduire les stéréotypes.	Veiller à ce que les décisions générées par l'IA respectent les normes et les valeurs culturelles permet de maintenir des pratiques de leadership inclusives.
Communication et barrières linguistiques	Les outils d'IA tels que les traducteurs en temps réel peuvent améliorer la communication interculturelle, mais ils peuvent ne pas saisir les significations nuancées ou les contextes culturels.	Les leaders doivent trouver un équilibre entre l'efficacité des outils d'IA et l'interprétation humaine afin de s'assurer que les messages sont culturellement appropriés.
Prise de décision et cadres éthiques	Les différentes cultures peuvent avoir des points de vue éthiques contrastés sur la prise de décision basée sur l'IA.	Les leaders multiculturels devraient élaborer des cadres qui respectent ces différences tout en maintenant la transparence sur le rôle de l'IA dans les décisions.
Inclusion et représentativité	Veiller à ce que les analyses basées sur l'IA intègrent les perspectives culturelles sous-représentées peut favoriser un leadership plus inclusif.	Les outils d'IA devraient être examinés en vue d'un traitement équitable de tous les groupes démographiques afin d'éviter de renforcer les disparités.
Formation et adoption de l'IA à travers les cultures	Certaines cultures peuvent être plus réceptives que d'autres à l'adoption d'outils de pilotage fondés sur l'IA, en raison des niveaux de confiance dans la technologie.	Les dirigeants doivent dispenser une formation tenant compte des spécificités culturelles afin de garantir une adoption efficace de l'IA.
Autonomie vs. contrôle	Dans les cultures qui valorisent le leadership hiérarchique, les recommandations de l'IA peuvent être perçues comme une atteinte à l'autorité.	Les leaders multiculturels doivent trouver un équilibre entre l'autonomisation des équipes grâce aux connaissances de l'IA et le maintien d'une supervision humaine.

CONSEILS D'ANGLAIS POUR L'INTERCULTURALITÉ

	Conseil	Exemples
Simplifier le langage pour plus de clarté	Évitez les idiomes ou l'argot qui pourraient déconcerter, et utilisez un langage clair et direct.	Au lieu de "We need to wrap this up," préférez "We need to finish this."
Vérifier la compréhension	Encouragez les membres de l'équipe à confirmer qu'ils ont compris.	"Did I explain that clearly?" "Let me know if you need clarification."
Utiliser l'écoute active	Répétez les points clés pour vous assurer de votre compréhension.	"So, what you're saying is..." "Just to confirm, you mean that..."
Être diplomate dans ses feedbacks	Apprenez des phrases neutres pour obtenir un retour d'information.	"I appreciate your effort, and I think we can improve by..." "This is a great start. How about we adjust this part slightly?"

CONCLUSION

Un véritable leadership multiculturel va au-delà des efforts individuels pour susciter un changement organisationnel plus large. Les programmes de leadership multiculturel donnent aux responsables les moyens de réfléchir, de s'adapter et de défendre une culture d'équipe inclusive, favorisant ainsi une main-d'œuvre solidaire et responsabilisée. En conclusion, un leadership multiculturel efficace dans des organisations hétérogènes exige la volonté et la capacité de s'adapter aux différents besoins individuels. Il faut s'engager à faire preuve d'empathie, de bonnes compétences en communication et de compréhension culturelle. En considérant la diversité comme un catalyseur d'innovation et d'impact, les dirigeants peuvent commencer à œuvrer en faveur d'un leadership multiculturel.

Sources:

"The Culture Map" by Erin Meyer
Mastering Multicultural Leadership: Key Strategies for Success by Magdalena Szumna. LinkedIn.
Multicultural Leadership for Organizational Change
<https://www.slideshare.net/slideshow/multicultural-leadership-for-organizational-change/60349171> Bob Carlston
The Culturally Intelligent Leader: Developing Multi-ethnic Communities in a Multicultural Age by By Hirpo Kumbi
<https://www.instride.com/insights/workplace-diversity-and-inclusion-statistics/>
Seven Statistics That Prove the Benefits of Diversity and Inclusion in the Workplace
<https://www.serenityinleadership.com/news/seven-statistics-that-prove-the-benefits-of-diversity-and-inclusion-in-the-workplace>
Lack of cultural intelligence leaves leaders unprepared for multicultural workplaces
<https://www.thepeoplespace.com/ideas/articles/lack-cultural-intelligence-leaves-leaders-unprepared-multicultural-workplaces>
What happens when Multiculturalism meets Artificial Intelligence: A personal perspective with a dash of haldi, adarak, lahasun, and humour
By Mona Thing
<https://www.linkedin.com/pulse/what-happens-when-multiculturalism-meets-artificial-personal-thind-dbloe/>