

LE LEADERSHIP INTERCULTUREL UNE COMPÉTENCE NÉCESSAIRE POUR L'INTERNATIONALISATION DES ACTIVITÉS DU TOURISME D'AFFAIRES

Le tourisme d'affaires québécois, et plus particulièrement celui qui se déploie dans les grands centres urbains, se caractérise par une forte internationalisation de ses activités. Cette situation amène les organisateurs d'événements à collaborer avec des équipes issues de diverses cultures et à accueillir des participants ayant des sensibilités culturelles différentes des nôtres. À partir de là, il est important pour les organisations qui travaillent dans cet écosystème de développer un leadership interculturel pour pouvoir offrir la meilleure prestation de service à leurs clients.

LE LEADERSHIP INTERCULTUREL : UNE COMPÉTENCE STRATÉGIQUE

La gestion des dimensions interculturelles dans les organisations n'est pas propre au tourisme d'affaires. Dans leur ouvrage, le management interculturel paru en 2018, les auteurs Chanlat et Pierre (2018) soulignent que l'intérêt pour cette question est né au début des années 1960 en parallèle avec l'internationalisation des entreprises américaines et européennes. Par la suite, la mondialisation des échanges et la multiplication d'entreprises multinationales ont fait naître le besoin de développer chez les gestionnaires une compétence de leadership interculturel qui consiste à comprendre, respecter et s'adapter aux différences culturelles des parties prenantes avec qui l'entreprise collabore. De nos jours, à l'ère du télétravail, cette compétence revêt un caractère d'autant plus stratégique que les barrières tendant à devenir essentiellement virtuelles

BON À SAVOIR

Il existe plusieurs concepts qui renvoient vers la notion de leadership interculturel comme le management interculturel, l'intelligence interculturelle, la gestion des diversités, le leadership inclusif...etc. Pour appréhender les différences entre les différents concepts, le livre de Chanlat et Pierre est un excellent départ. Vous trouverez un résumé du livre sur ce [lien](#).

COMMENT AMÉLIORER LE LEADERSHIP INTERCULTUREL DES ORGANISATIONS



Dans un secteur qui est intrinsèquement globalisé et diversifié, les organisations qui développent un leadership interculturel jouissent d'un avantage compétitif certain. Pour cause, la prise en considération des sensibilités interculturelles, aussi bien des employés que des clients, permet de créer un climat de travail respectueux des valeurs des collaborateurs et une adaptation aux besoins des clients. À titre d'illustration, voici deux mises en situation où le leadership interculturel peut être bénéfique pour une organisation en tourisme d'affaires :

- Une agence réceptive qui doit organiser un congrès médical pour une délégation japonaise doit former ses équipes aux spécificités de la culture niponne, aux préférences alimentaires et à l'exigence des présentateurs en matière de gestion du temps (extrême ponctualité). Si ces éléments sont pris en considération, les délégués vont se sentir bien accueillis et l'événement se déroulera sans problème.
- Dans une équipe composée d'employés ayant des origines différentes ou qui sont basés dans différents pays, les

pratiques de reconnaissance et de motivation doivent s'adapter aux préférences culturelles. En Amérique du Nord par exemple, la reconnaissance des performances individuelles avec des bonus, des avantages sociaux ou des promotions est vraiment appréciée alors qu'en Europe, et plus particulièrement en France, la reconnaissance pécuniaire est considérée comme la forme de reconnaissance la plus concrète selon plusieurs enquêtes menées à ce sujet.

Finalement, il y a lieu de se poser la question sur les meilleurs moyens pour développer le leadership interculturel dans les organisations et s'il existe des ressources adaptées au tourisme d'affaires. Pour répondre à ces questions, nous proposons deux outils :

- La formation au management interculturel est certainement le point de départ pour mieux outiller les collaborateurs à cette question. Il existe au Québec plusieurs institutions et cabinets spécialisés en formation au management interculturel, mais nous souhaitons mettre en valeur ici l'initiative lancée en 2022 par l'école des dirigeants d'HEC Montréal à travers la création de l'école des dirigeants.e.s. des Premières Nations. Unique en son genre, l'école propose aux personnes qui travaillent dans un contexte d'autochtonie des formations adaptées aux valeurs des Premières Nations.
- La réalisation d'un état des lieux des compétences en leadership interculturel ou en management interculturel peut-être un excellent point de départ pour identifier les forces et faiblesses de votre organisation. À ce titre, il existe plusieurs outils qui permettent de faire ce diagnostic, mais parmi les plus connus nous citons l'IDI (*the intercultural development inventory*). Cet outil développé par des chercheurs américains est un [outil d'évaluation en ligne](#) qui permet de mesurer, avec le soutien d'un administrateur certifié, les compétences interculturelles individuelles et/ou collectives des équipes et propose par la suite des pistes d'amélioration.

Les deux propositions ci-dessus ne sont pas certes des outils spécifiques au tourisme d'affaires, mais permettent d'engager une réflexion sur l'état d'avancement de votre organisation dans le management interculturel. Cependant, il existe des ateliers et des programmes de mentorat en leadership interculturel proposés par les associations professionnelles internationales en tourisme d'affaires et qui seraient intéressant de suivre. Pour consulter le catalogue des offres de formation de ces associations, nous vous invitons à consulter l'étude des besoins de formation dans le secteur du tourisme d'affaires au Québec publiée par le CQRHT en 2024 et [accessible en ligne](#).

POUR ALLER PLUS LOIN

Livre Erin Meyr : [The Culture Map](#). Au-delà de l'ouvrage, l'auteur propose une carte interactive qui permet d'identifier les principaux traits culturels de chaque pays dans la perspective d'adapter vos stratégies d'affaires.

