

> TRAVAILLER AVEC LES DIFFÉRENCES CULTURELLES

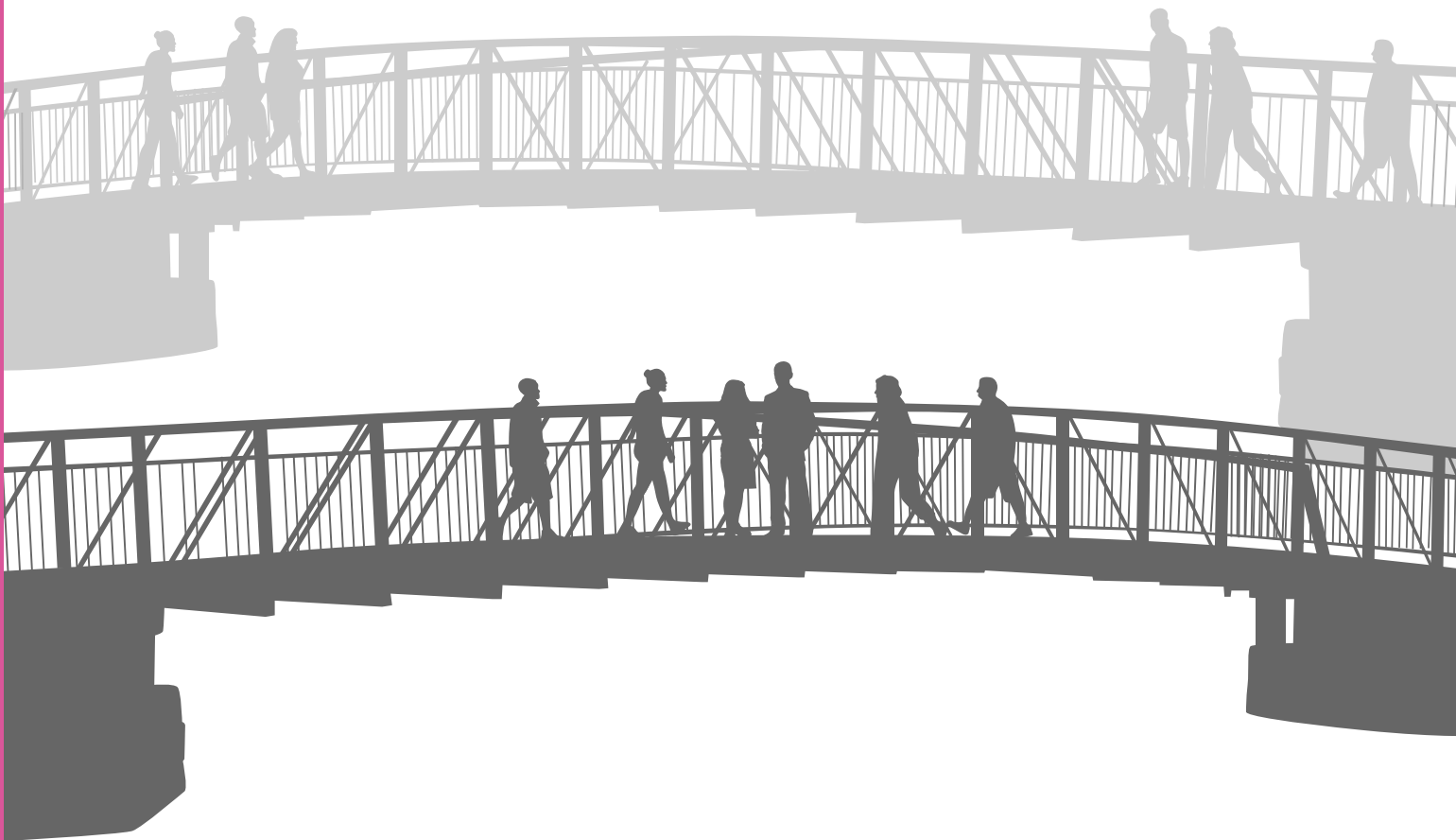
Quelles que soient les capacités techniques des employés potentiels sur le plan de leur travail, leur efficacité comme travailleurs est en grande partie basée sur leur capacité de solliciter un emploi, de réussir à passer une entrevue, et d'être sélectionnés pour un emploi de la façon de la même façon qu'au Canada. Les mieux intégrés, sur le plan culturel, sont souvent ceux qui réussissent le mieux.

- 11 -

Un pont constitue une bonne métaphore en matière d'adaptation culturelle au milieu de travail. Initialement, l'employeur est situé à une extrémité du pont qui surplombe les différences culturelles, et le nouveau Canadien est à l'autre extrémité. Le processus de transition idéal ferait que les deux se rencontrent quelque part sur le pont. Néanmoins, le plus souvent, le nouveau

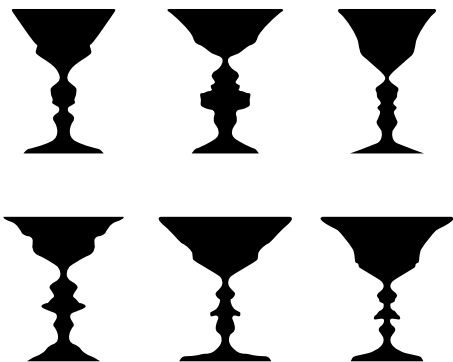
Canadien traverse seul le milieu de travail. On s'attend à ce qu'il assimile les normes existantes du milieu de travail.

Reconnaître plusieurs des nombreux éléments culturels de ce processus de transition peut grandement faciliter votre expérience à l'endroit du nouvel employé, ainsi que son expérience à votre égard.



PERCEPTION

Vous voyez peut-être des verres à pied ou des visages dans cet exercice perceptuel de Zeke Berman intitulé «Faces ou vases».

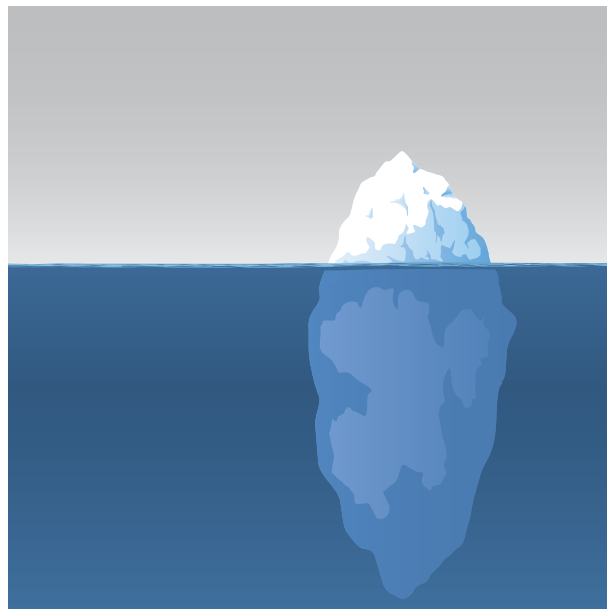


Après quelques secondes, la plupart des gens peuvent discerner les deux, mais parfois seulement avec l'aide d'autres personnes. De même, les employeurs et les nouveaux employés immigrants entament une communication efficace en reconnaissant l'existence de réalités culturelles autres. Nous voyons tous les mêmes choses... mais nous les percevons différemment! La plupart d'entre nous avons besoin d'aide en ce qui concerne ce processus de perceptions changeantes, et l'ensemble de la recherche en matière interculturelle révèle que la capacité de voir les choses dans la perspective d'une autre personne constitue le ou un des principaux facteurs qui favorisent une communication efficace entre différentes cultures.

La majorité des conflits, dans les milieux de travail multiculturels, résultent souvent des perceptions culturellement différentes d'un même événement ou d'une même situation. La création d'un milieu

de travail multiculturel harmonieux exige non seulement de simplement respecter les dictats et les tabous des autres cultures, mais encore de comprendre les valeurs sous-jacentes, les convictions et les attitudes des cultures avec lesquelles nous interagissons.

Bien qu'il soit peu réaliste de s'attendre à ce qu'un même individu puisse comprendre pleinement tous ces éléments sous-jacents, chaque personne peut apprendre à reconnaître l'existence de ces différences culturelles et à les respecter. Même si je sais que je ne dois pas, dans certaines cultures, montrer la plante de mes pieds, je n'aurai pas dépassé la pointe de l'iceberg si je n'ai pas compris qu'un contexte culturel est rattaché à cette interdiction et qu'elle représente quelque chose d'important pour un certain groupe culturel.



QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DES EXCELLENTS LIEUX DE TRAVAIL DIVERSIFIÉS :

- La culture de différents points de vue ;
- Une compréhension des différentes normes culturelles et de leur impact sur les communications, la résolution des problèmes et les conflits;
- Un ensemble de valeurs qui expriment clairement la démonstration de la dignité et du respect.

1.

CONNAÎTRE VOS EMPLOYÉS

Donnez-vous comme priorité d'apprendre les éléments moins visibles de la culture des gens que vous embauchez. Vous pouvez vous faire aider par un « informateur culturel » (un collègue ou un consultant qui peut notamment vous aider à comprendre les valeurs, les normes et les perceptions rattachées à une culture spécifique).

Vous avez peut-être commencé à embaucher des immigrants qui pratiquent une spiritualité qui vous est peu familière. Une excellente stratégie en vue de la comprendre consiste à demander à ces personnes, ou à des «informateurs culturels», de discuter brièvement avec vous de leur foi et de la façon dont ils la pratiquent. Cette discussion pourrait notamment explorer les aspects de la pratique de leur foi qui exercent un impact spécifique sur le lieu de travail.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les lieux de travail qui réussissent à embaucher et à retenir un personnel multiculturel fournissent à tous les employés une éducation permanente sur les différents éléments culturels (normes, valeurs, style de communication, approches à l'endroit des conflits, etc.) Communiquez avec le Job Match Network (voir la section des ressources) pour trouver des informateurs culturels, au sein des agences locales au service des immigrants, qui peuvent vous aider.

2.

STYLE DE COMMUNICATION

Nous avons discuté, plus tôt dans ce guide, de l'importance de maîtriser la langue parlée, mais le style de communication constitue néanmoins l'essence de nos conversations. Cela comprend le bavardage (ce ne sont pas toutes les cultures qui bavardent au sujet de la température et du hockey!). Apprendre à entamer un bavardage approprié constitue souvent un défi pour les nouveaux Canadiens.

Le style de communication comprend également la communication directe et indirecte, les discussions linéaires et circulaires, etc. Vous trouverez plus bas un bref dialogue comprenant des communications directes et indirectes. Vous verrez à quelle vitesse différentes perceptions du style de l'autre peuvent mener à la confusion.

ÉTUDE DE CAS – TRAVAILLER TARD

M. Lemieux: Il semble bien que nous allons devoir consacrer plus de temps à cette partie du projet.

M. Wong: Je vois.

M. Lemieux: Pourriez-vous rester plus tard, demain, pour qu'on le termine ?

M. Wong: Oui, je crois bien.

M. Lemieux: Ça nous aiderait énormément.

M. Wong: Oui. Saviez-vous que demain est un jour très spécial ?

M. Lemieux: Comment ça ?

M. Wong: C'est l'anniversaire de mon fils.

M. Lemieux: Alors, bravo! J'espère que vous aurez beaucoup de plaisir.

M. Wong: Merci. J'apprécie beaucoup votre compréhension.

Dans ce bref dialogue, nous pouvons constater que M. Lemieux est un communicateur direct, tandis que M. Wong est plus indirect. Comme communicateurs, nous nous attendons généralement à ce que notre interlocuteur utilise le même style que nous, et le souhaitons. Il peut nous être difficile de décoder le message que contiennent les mots de quelqu'un qui a recours à un style différent.

Lorsque M. Wong répond à la question de M. Lemieux «Pouvez-vous rester plus tard demain?» en disant «Oui, je crois bien», M. Lemieux n'entend que le «Oui», sans écouter le reste de la phrase. Un communicateur indirect a recours à une variété de qualificatifs (comme je le souhaiterais, j'aimerais, je le crois, etc.) lorsqu'il a de la difficulté à dire « non », qui est souvent considéré comme très impoli dans les cultures indirectes. Évidemment, dans une telle culture, la personne pourrait probablement décoder le qualificatif et comprendre l'intention de son interlocuteur.

M. Wong termine le dialogue en croyant que M. Lemieux a compris l'importance de l'anniversaire de son fils, et lui a de ce fait laissé la soirée libre. De son côté, M. Lemieux croit que puisque M. Wong a dit «oui» il va rester demain soir, et il risque d'être très déçu ou même fâché lorsqu'il réalisera que son collègue a quitté le bureau. Les deux interlocuteurs gagneraient à mieux comprendre leurs perceptions et leurs styles de communication respectifs !

3.

COMMUNICATION NON VERBALE

Nous savons que la communication non verbale transmet de 75 à 90 % de notre message. Par définition, la communication non verbale transmet des informations au-delà des mots que contient un message. Elle peut comprendre des renseignements transmis par :

- contact visuel
- utilisation du temps
- apparence/comportement/posture
- expressions faciales
- rire
- ton de la voix
- distance conservée
- odeurs
- apparence
- recours au silence

L'objectif, en reconnaissant les communications non verbales comme élément essentiel d'un message, est non seulement de prendre conscience de significations autres que les nôtres, (par exemple en matière de contact visuel), mais aussi de déterminer comment et quand s'efforcer de suggérer des

ASTUCES POUR UNE COMMUNICATION INTERCULTURELLE EFFICACE

Cherchez à faire connaître et à articuler les attitudes, les tenants et les comportements de votre propre culture.

- Répertoirez vos propres généralisations, stéréotypes et filtres acquis.
- Clarifiez votre compréhension des messages culturels, ou ayez recours à des «informateurs culturels» au besoin.
- Écoutez, observez et décrivez plutôt que d'évaluer.
- Reconnaissez qu'une première perception est souvent inexacte et permettez l'émergence d'interprétations additionnelles d'une situation.
- Cherchez à développer de l'empathie. Efforcez-vous de voir une situation de votre propre point de vue culturel et de celui de votre employé.
- Vérifiez vos suppositions. Ne tenez pas pour acquis qu'une autre culture est semblable à la vôtre.

modifications qui rendraient les communications plus efficaces dans votre propre milieu de travail. Par exemple, si un employé n'a pas recours au contact visuel comme c'est l'habitude au Canada, mais doit faire des présentations dans le cadre de son travail, vous pourriez devoir vous occuper du style non verbal de cet employé et lui souligner l'importance des contacts visuels dans la culture canadienne. Si l'employé reconnaît que cela peut augmenter l'efficacité de ses présentations, il apportera souvent les modifications nécessaires.

Il peut être utile d'examiner vos propres perceptions à l'égard de messages variés et non verbaux. Par exemple, dans plusieurs cultures occidentales, un silence prolongé est une source de gêne et représente souvent un échec en matière de communication, une réprobation ou même signifie que l'interlocuteur est fâché ou importuné.

Le silence peut également constituer une forme de communication. Le silence est souvent synonyme de réflexion, ou indique que quelqu'un se questionne avant de faire un commentaire. Il peut signifier que l'apprenti d'une langue seconde réfléchit aux mots à utiliser correctement. Il peut également signifier que quelqu'un qui hésite à dire «oui» n'est pas totalement satisfait d'une suggestion.

Les milieux de travail multiculturels réussis réalisent la puissance des messages non verbaux et clarifient continuellement les perceptions afin de veiller à ce que la communication soit exacte. Précisez! Par exemple, si un de vos employés demeure longtemps silencieux au cours d'un dialogue, vous pouvez lui demander : «Je remarque que tu attends plus longtemps que je ne le ferais pour répondre à mes questions. Est-ce que tes silences reflètent quelque chose de spécial?»

4.

ORIENTATION ET MENTORAT

Plusieurs des concepts culturels de cette section peuvent être mis en pratique par ces moyens :

- 15 -

- **SÉANCES D'ORIENTATION AU MILIEU DE TRAVAIL :** Réalisés au début de l'emploi d'un nouvel employé, la séance d'orientation a pour but de définir les attentes et de clarifier les politiques et procédures en vigueur dans le milieu de travail. Pour les nouveaux Canadiens, l'orientation devrait comprendre un exposé des comportements plus spécifique que ce qui serait nécessaire lorsque tout le monde partage une même culture. En revenant à la métaphore de l'iceberg mentionnée plus tôt, ce sont habituellement les valeurs et les comportements situés sous la ligne de flottaison qu'il est important de clarifier pour les nouveaux arrivants.
- **MENTORAT :** Le mentorat formel et informel, dans le milieu de travail, favorise une intégration efficace et la promotion de stratégies pour les nouveaux immigrants. Au travail, le mentor est un employé bien renseigné et expérimenté qui accepte d'entraîner un nouvel employé. Le mentorat permet aux employés d'apprendre des éléments intangibles nécessaires pour réussir dans le milieu de travail. Les nouveaux immigrants peuvent spécialement profiter d'une relation de mentorat, parce qu'ils doivent apprendre à connaître le milieu de travail canadien de même que votre entreprise en particulier.

Dans tous les milieux de travail qui possèdent des équipes de travail multiculturelles efficaces, ces deux éléments constituent des composantes clés. Nous les explorerons plus en détail dans la prochaine section.