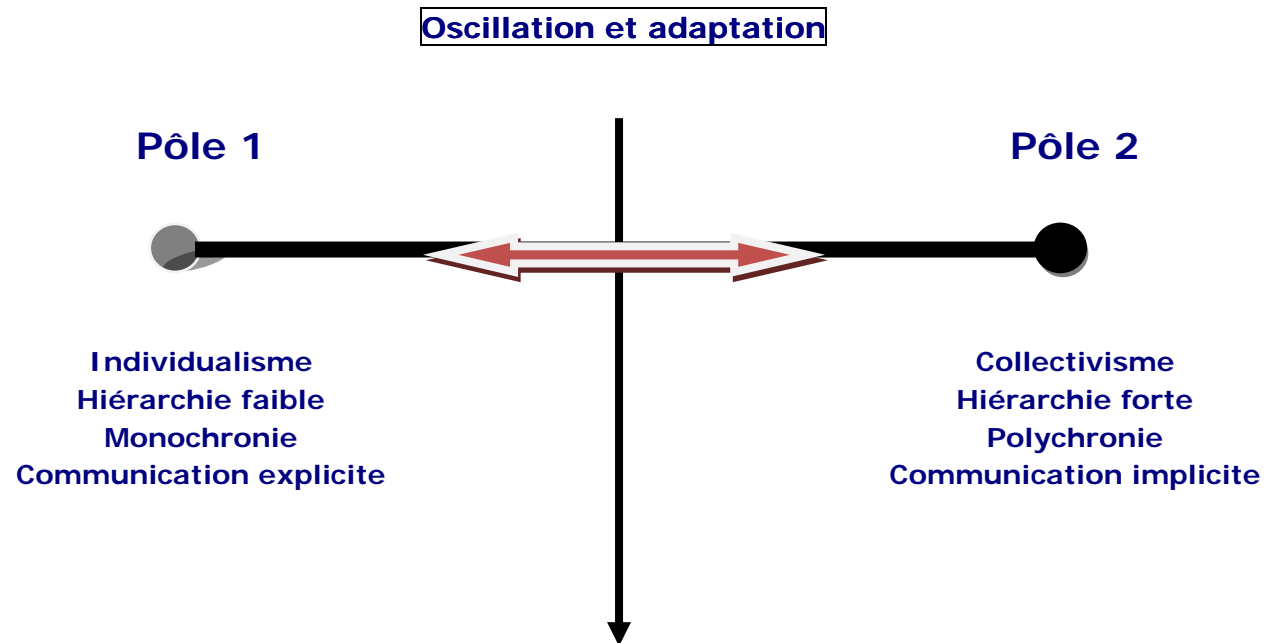




Des clés pour comprendre

La culture influence l'organisation et le fonctionnement des entreprises, mais aussi les valeurs, les comportements et les aspirations des gens qui y travaillent. Les différences culturelles en emploi sont le reflet des façons différentes de résoudre des problèmes et d'entrer en relation avec les autres en contexte de travail. Voici quelques exemples de ces différences¹. Attention, les tendances exposées sont générales et ne doivent pas être perçues comme étant figées.

Chacune des cultures prises individuellement est généralement davantage orientée vers une des deux orientations présentées dans les tableaux suivants. L'histoire et la géopolitique ont favorisé certaines conduites plus que d'autres. Toutefois, chaque situation étant différente, les individus peuvent être amenés à varier leur comportement pour s'y adapter. Généralement, ils oscillent entre les deux pôles pour trouver la conduite la mieux adaptée à la situation.



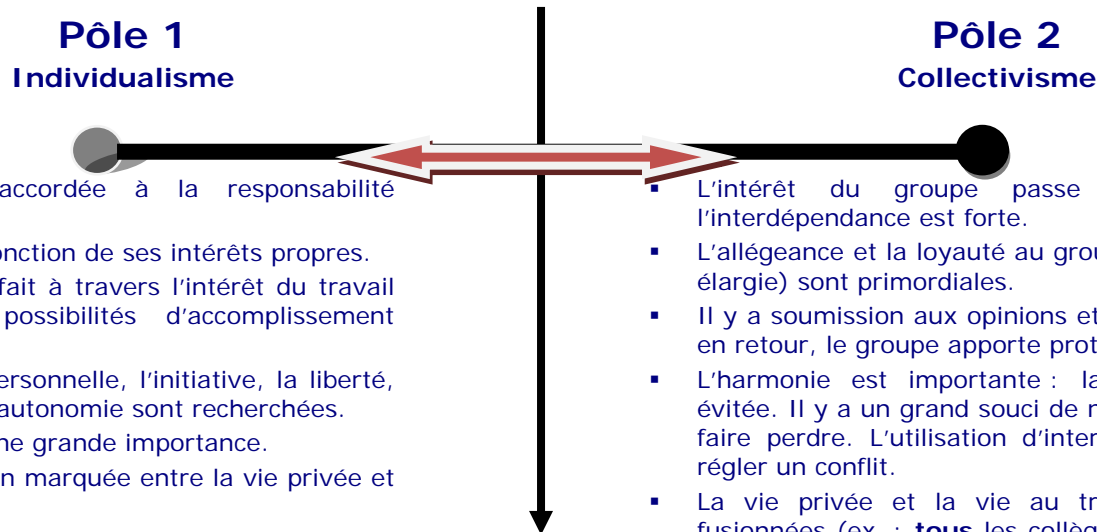
¹ Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux différences culturelles. Pour les besoins de ce guide, nous avons retenu les travaux de G. Hofstede qui a mené dans les années 1970 une enquête sur les différences culturelles en emploi auprès de 53 filiales d'IBM dans le monde et de E.T. Hall qui s'est particulièrement intéressé à l'importance du contexte dans la communication et à l'organisation du travail dans le temps. Les travaux de J. Demorgon sur la régulation adaptative antagoniste apportent un éclairage nouveau aux deux auteurs cités précédemment.

Les rapports aux autres

Comment gérons-nous les relations entre les individus, le « vivre ensemble » en milieu de travail?

- L'individualisme représente un rattachement plus faible de la personne au groupe familial ou au groupe de travail.
- Le collectivisme représente un rattachement plus fort de la personne au groupe familial ou au groupe de travail.

TOUT ÊTRE HUMAIN QUI S'ADAPTE DOIT POUVOIR ADOPTER TANTÔT DES COMPORTEMENTS INDIVIDUALISTES ET TANTÔT DES COMPORTEMENTS COLLECTIVISTES.



- La priorité est accordée à la responsabilité individuelle.
- La motivation est fonction de ses intérêts propres.
- La mobilisation se fait à travers l'intérêt du travail proposé et les possibilités d'accomplissement personnel.
- La responsabilité personnelle, l'initiative, la liberté, l'indépendance et l'autonomie sont recherchées.
- La sincérité revêt une grande importance.
- Il y a une séparation marquée entre la vie privée et la vie au travail.

- L'intérêt du groupe passe avant le sien propre; l'interdépendance est forte.
- L'allégeance et la loyauté au groupe (ex. : entreprise, famille élargie) sont primordiales.
- Il y a soumission aux opinions et aux intérêts collectifs, mais en retour, le groupe apporte protection et prise en charge.
- L'harmonie est importante : la confrontation directe est évitée. Il y a un grand souci de ne pas perdre la face ni de la faire perdre. L'utilisation d'intermédiaire est de mise pour régler un conflit.
- La vie privée et la vie au travail ont tendance à être fusionnées (ex. : tous les collègues de travail sont invités à prendre part aux événements de la vie personnelle tels que naissance, mariage, etc.).

Plus une personne adopte ce type de comportements, plus cette personne est orientée vers l'individualisme.

Plus une personne adopte ce type de comportements, plus cette personne est orientée vers le collectivisme.

Perceptions mutuelles

- Une personne provenant d'un pays plus orienté vers le collectivisme peut trouver qu'une personne provenant d'un pays plus orienté vers l'individualisme manque de chaleur humaine, ne tient pas compte du groupe et ne prend pas en compte les sentiments d'autrui.
- Une personne provenant d'un pays plus orienté vers l'individualisme peut trouver qu'une personne provenant d'un pays plus orienté vers le collectivisme mêle trop sa vie privée à sa vie professionnelle, passe son temps à bavarder et n'est pas franche.

Au Québec, on évalue qu'en général l'orientation vers l'individualisme est plus marquée. Cependant, le travail d'équipe est fortement valorisé.

Le rapport à l'autorité

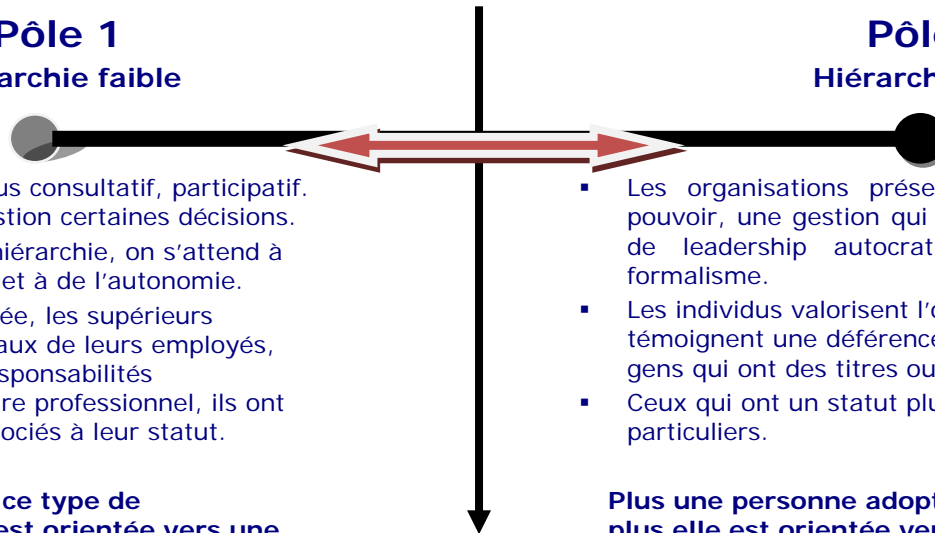
Comment percevons-nous et acceptons-nous l'autorité?

- Est-il possible d'exprimer un désaccord?
- Qu'attendons-nous d'un supérieur?
- Quel est le processus de prise de décision favorisé au sein de l'organisation?
- Quelles responsabilités confère le statut de patron?

TOUT ÊTRE HUMAIN QUI S'ADAPTE DOIT POUVOIR TANTÔT ADOPTER DES COMPORTEMENTS LIÉS À UNE HIÉRARCHIE FAIBLE ET TANTÔT ADOPTER DES COMPORTEMENTS LIÉS À UNE HIÉRARCHIE FORTE.

Pôle 1
Hiérarchie faible

Pôle 2
Hiérarchie forte



- Le style de gestion est plus consultatif, participatif. On peut remettre en question certaines décisions.
- À tous les niveaux de la hiérarchie, on s'attend à de l'initiative personnelle et à de l'autonomie.
- La simplicité est recherchée, les supérieurs hiérarchiques sont les égaux de leurs employés, ils ont simplement des responsabilités particulières. Hors du cadre professionnel, ils ont très peu de privilèges associés à leur statut.

- Les organisations présentent une forte centralisation du pouvoir, une gestion qui peut être paternaliste et des styles de leadership autocratiques et souvent empreints de formalisme.
- Les individus valorisent l'obéissance, le respect et témoignent une déférence aux supérieurs hiérarchiques, aux gens qui ont des titres ou qui possèdent un pouvoir politique.
- Ceux qui ont un statut plus élevé jouissent de privilèges particuliers.

Plus une personne adopte ce type de comportements, plus elle est orientée vers une hiérarchie faible.

Plus une personne adopte ce type de comportements, plus elle est orientée vers une hiérarchie forte.

Perceptions mutuelles

- Une personne provenant d'un pays plus orienté vers une forte distance hiérarchique peut trouver impolie une personne habituée à des rapports peu hiérarchisés. Elle peut également trouver incompetent un gestionnaire qui lui demande de participer aux décisions et être méfiante face à l'autorité.
- À l'inverse, un gestionnaire fonctionnant dans un milieu à hiérarchie faible peut trouver soumis et manquant d'initiatives un employé habitué à une forte distance hiérarchique.

Au Québec, on évalue qu'en général l'orientation dominante est du côté du pôle de la hiérarchie faible.

L'organisation du travail dans le temps

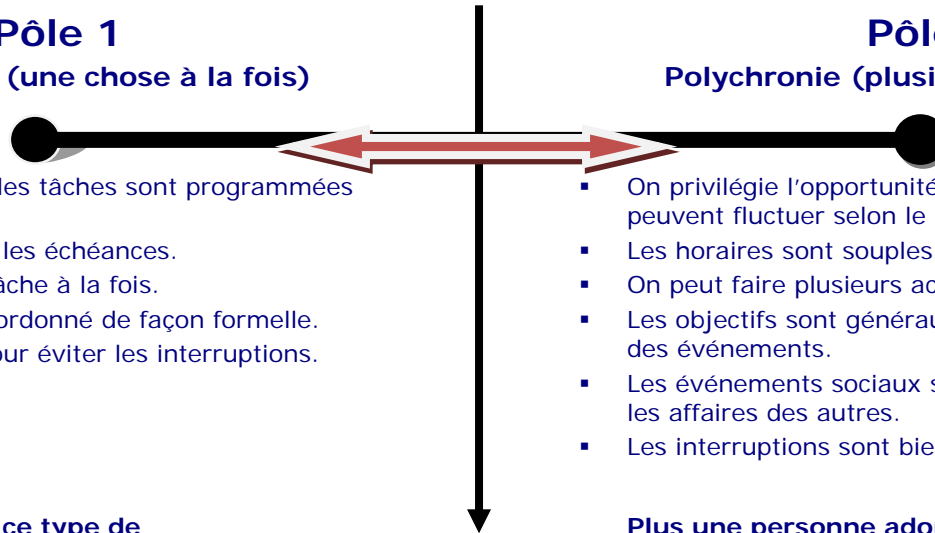
Comment organisons-nous notre travail dans le temps?

- Certaines cultures préfèrent traiter les tâches de façon plutôt séquentielle en ne faisant qu'une chose à la fois (monochronie).
- D'autres cultures préfèrent opérer en simultanéité, en traitant plusieurs tâches à la fois (polychronie).

TOUT ÊTRE HUMAIN QUI S'ADAPTE DOIT POUVOIR ÊTRE TANTÔT MONOCHROME ET TANTÔT POLYCHROME.

Pôle 1
Monochronie (une chose à la fois)

Pôle 2
Polychronie (plusieurs tâches en même temps)



- On planifie, on organise, les tâches sont programmées de façon rigoureuse.
- On respecte les horaires, les échéances.
- On accomplit une seule tâche à la fois.
- Le travail est divisé et coordonné de façon formelle.
- On prend des mesures pour éviter les interruptions.

- On privilégie l'opportunité, l'accueil de l'imprévu. Les projets peuvent fluctuer selon le cours des événements.
- Les horaires sont souples.
- On peut faire plusieurs activités en même temps.
- Les objectifs sont généraux, on improvise, au fur et à mesure des événements.
- Les événements sociaux sont importants. On s'implique dans les affaires des autres.
- Les interruptions sont bien acceptées.

Plus une personne adopte ce type de comportements, plus cette personne est orientée vers la monochronie.

Plus une personne adopte ce type de comportements, plus cette personne est orientée vers la polychronie.

Perceptions mutuelles

- La personne qui valorise davantage la monochronie peut être perçue par la personne qui valorise davantage la polychronie comme étant rigide, anxieuse, conservatrice, directive et insensible.
- La personne qui valorise davantage la polychronie peut être perçue par la personne qui valorise davantage la monochronie comme étant une personne dispersée, désorganisée, peu respectueuse des autres et peu professionnelle.

Au Québec, on évalue qu'en général on préfère traiter une seule chose à la fois tout en accordant de l'importance aux horaires et au temps.

Les modes de communication

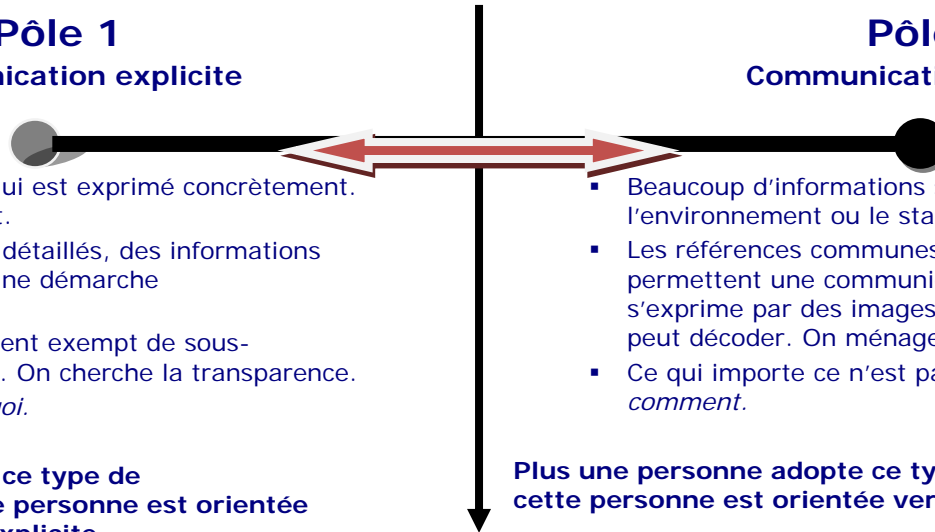
Comment communiquons-nous?

- Certaines cultures préfèrent une communication qui privilégie le message explicite, transmis à travers les mots.
- Pour d'autres, les mots ne suffisent pas pour comprendre : le ton, le rythme, les silences, les expressions faciales, les gestes, le titre de la personne, le contexte ont une importance déterminante.

TOUT ÊTRE HUMAIN QUI S'ADAPTE DOIT POUVOIR COMMUNIQUER TANTÔT EXPLICITEMENT ET TANTÔT IMPLICITEMENT.

Pôle 1
Communication explicite

Pôle 2
Communication implicite



- L'essentiel passe par ce qui est exprimé concrètement. C'est la clarté qui prévaut.
- On utilise des arguments détaillés, des informations triées, organisées selon une démarche méthodologique.
- Ce qui est dit est idéalement exempt de sous-entendus, d'allusions, etc. On cherche la transparence.
- L'accent est mis sur le *quoi*.

- Beaucoup d'informations sont données implicitement par l'environnement ou le statut de la personne.
- Les références communes, les contacts personnalisés permettent une communication au second degré. On s'exprime par des images, des sous-entendus que l'autre peut décoder. On ménage les susceptibilités.
- Ce qui importe ce n'est pas la précision du message, mais le *comment*.

Plus une personne adopte ce type de comportements, plus cette personne est orientée vers une communication explicite.

Plus une personne adopte ce type de comportements, plus cette personne est orientée vers une communication implicite.

Perceptions mutuelles

- Une personne de culture qui privilégie une communication explicite peut trouver qu'une personne communiquant de façon implicite cherche à lui cacher des informations, est manipulatrice, difficile à suivre.
- Une personne qui privilégie une communication plus implicite peut trouver contrôlante, peu subtile une personne qui communique plus explicitement. Le style direct peut la heurter, lui paraître agressif et suggérer qu'on tente de lui imposer un point de vue.

Au Québec, on évalue qu'en général la communication est plus orientée vers le pôle explicite, peu d'importance étant accordée au contexte dans lequel se déroule la communication.