

Babel au bureau

Par sa composition ethnique, votre bureau ressemble à l'ONU ? Si oui, comment en tirer profit sans que cela ne tourne en tour de Babel ?

La diversité culturelle ne se limite pas à certains quartiers de Montréal. Elle se manifeste aussi dans les organisations. Elle peut être un atout pour une entreprise, mais aussi un vrai casse-tête. C'est normal, car d'une culture à l'autre, les références ne sont pas les mêmes. Problème insoluble ? Heureusement, non. Voici les sept points de la solution.

■ Appuyez-vous sur la culture de votre entreprise et sur ses valeurs. Assurez-vous que les membres de l'équipe y adhèrent et s'y identifient. Chaque organisation a sa propre philosophie et, si vous êtes gestionnaire, vous devez la communiquer et vous assurer que vos collaborateurs en respectent les fondements. C'est ici un principe essentiel qui intervient dès la sélection des nouveaux employés.

■ Capitalisez sur la diversité culturelle. Voyez-la comme une occasion de développer la créativité au sein de votre groupe. Ne tentez pas d'ignorer les différences de chacun mais, au contraire, mettez-les en avant ! Discutez-en avec les membres de l'équipe et faites-les participer à un projet commun.

■ Soyez curieux des autres cultures. Montrez de l'intérêt envers les représentants d'autres pays, leurs traditions et leurs coutumes. Cela vous permettra de mieux les comprendre.

■ Définissez vos attentes et les règles de fonctionnement. Par exemple, lorsque vous fixez les horaires, « arriver tôt » au bureau peut signifier 7 h pour un Nord-américain, alors que pour un Brésilien ou un Français, cela peut vouloir dire 8 h 30 ou 9 h. En instaurant des balises bien précises, vous éviterez les malentendus.

■ Établissez des objectifs très clairs et assurez-vous qu'ils sont compris par tous. Certaines cultures privilégient l'atteinte du résultat quels que soient les moyens, tandis que pour d'autres, c'est le contraire. Précisez vos attentes, les délais, les processus à adopter, et communiquez-les.

■ Respectez les identités culturelles de chacun et apprenez à travailler avec celles-ci. Dans certaines cultures, le fait d'imposer un modèle de fonctionnement est impossible, alors que la recherche du consensus garantira le succès des projets. Vous allez devoir remettre en question

vos rapports à l'autorité. Certains préfèrent la manière hiérarchique, d'autres la manière égalitaire. Dans certaines cultures (par exemple, au Japon), on ne discutera jamais l'ordre établi ou la décision (même mauvaise) du patron, alors que dans d'autres (par exemple, au Canada), elle pourra être remise en question ou même contestée.

■ Faites preuve d'ouverture et de tolérance, mais n'endurez aucune forme d'exclusion ou de racisme. Le comportement de certains collègues peut être exaspérant, mais au lieu de vous emporter, tentez de comprendre les motivations de l'autre. Vous avez transmis une demande par courriel et vous n'avez reçu aucune réponse ? Pour vous, Québécois, c'est un manque d'intérêt ou de respect envers votre requête ; pour le Français, c'est simplement qu'il n'a pas encore la réponse.

■ Sachez faire la différence entre un problème dû à une divergence culturelle et un problème causé par une divergence personnelle. Il peut s'agir d'un conflit de générations ou de personnalités, ou d'un problème d'attitude.

■ Soyez attentif aux « détails ». L'organisation de l'espace de travail (taille du bureau, local fermé ou à aire ouverte, etc.) peut choquer certains, alors que d'autres n'y porteront pas attention. De même, le titre et l'âge sont très importants pour certains et pas pour d'autres. La promotion d'un jeune cadre peut être perçue comme un affront par son collègue plus âgé. À vous de savoir « vendre » l'idée au collègue et lui faire comprendre que l'ancienneté n'est pas un gage d'avancement dans votre structure. Confiez-lui un projet important et valorisez-le ou, même, demandez-lui de « coacher » ce jeune gestionnaire.

Il existe aussi de nombreuses formations, des livres et des études sur la gestion de la diversité culturelle en entreprise. Je vous recommande l'ouvrage de Joseph Aoun, *Manager une équipe multiculturelle : Faire de la diversité une clé de la performance*. Je crois que c'est en adoptant des valeurs personnelles fondées sur le respect des gens que l'on peut tirer le maximum d'une équipe, multiculturelle ou non. **AP**

* Présidente, Venatus conseil



Vous allez devoir remettre en question votre rapport à l'autorité. Certains préfèrent la manière hiérarchique, d'autres la manière égalitaire.