

Travail et santé à l'intention des employés expatriés

Mars 2017



Culture et conflits

Les conflits au travail ne sont pas nécessairement mauvais. Les conflits sains peuvent amener les gens à travailler ensemble pour créer de nouveaux produits et services, améliorer les processus et résoudre les problèmes. Par contre, les conflits malsains affaiblissent les relations et nuisent à la productivité, au moral, à la fidélisation et à la collaboration. Ce genre de conflits se résout rarement et il incombe généralement aux gestionnaires d'intervenir avant qu'ils s'aggravent.

Le rôle de la culture

La première étape pour gérer un conflit malsain au travail consiste à reconnaître qu'il repose souvent sur la culture.

Notre culture influence tous les aspects de notre vie. Elle définit notre perception du monde, du temps et de nous-mêmes, et nos interactions avec les autres. Les différences culturelles sont parfois importantes et risquent d'entraîner des malentendus, des frustrations et des erreurs au travail.

Cela est particulièrement évident dans les interactions entre les personnes d'une culture à contexte prépondérant et d'une culture à contexte non prépondérant. Dans une culture à contexte prépondérant, on accorde de l'importance à la loyauté et aux relations à long terme. Une grande partie de l'information est communiquée de façon non verbale, soit par des gestes, des silences, des mimiques et le langage corporel, et il existe des règles de conduite tacites qui peuvent être difficiles à maîtriser par les nouveaux arrivants. Habituellement, ce type de culture est propre aux sociétés axées sur le groupe où on s'attend à la coopération et à l'abnégation pour le bien commun et on attache de l'importance à la hiérarchie et au statut social. De nombreux pays en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique latine sont considérés comme étant des sociétés axées sur le groupe et à contexte prépondérant.

Laissez-nous vous aider. Accédez au programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) à l'intention des expatriés en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile. Visitez travailsantevie.com pour obtenir les numéros à composer à l'extérieur du Canada ou communiquez avec un téléphoniste local et demandez de faire un appel à frais virés au Canada au 905 866-3605.



Dans des sociétés à contexte non prépondérant, comme les États-Unis, le Canada, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et certains pays de l'Europe occidentale, les gens ont tendance à entretenir des relations d'affaires à plus court terme, à communiquer l'information de manière explicite et à respecter scrupuleusement les règles et les normes. Plus individualistes et égalitaires, ils sont portés à valoriser l'indépendance, l'autonomie, l'égalité et l'accomplissement de soi. Les employés sont plus susceptibles de défendre leurs intérêts et de s'efforcer d'atteindre leurs objectifs personnels.

Comme chacun d'entre nous se comporte selon ce qui est accepté, voire encouragé dans sa culture, il est aisé de comprendre pourquoi un conflit peut survenir.

Résolution de conflits selon les cultures

Les gestionnaires affectés à l'étranger doivent pouvoir comprendre, influencer et motiver des employés de toutes les cultures. Le savoir-faire culturel est surtout indispensable à la prévention et à la résolution de conflits. Par exemple :

- Dans la plupart des cultures axées sur le groupe, les employés ne parlent pas de leurs problèmes, car ils craignent de compromettre la relation s'ils perdent la face : c'est comme s'ils perdaient le respect des autres, ou étaient humiliés ou déshonorés publiquement. Donc, les gestionnaires de cultures individualistes travaillant dans ce type de société doivent moins se fier aux paroles qu'aux indices non verbaux, aux normes et aux comportements prescrits. Il se pourrait qu'un conflit se manifeste uniquement par des échéances ratées ou dans l'efficacité et la productivité générales du groupe.
- Dans les pays à contexte prépondérant comme le Japon, les gestionnaires de cultures individualistes doivent formuler leur rétroaction de manière à « sauver la face » de l'employé. Cela comprend l'utilisation d'un ton calme et respectueux et la capacité de supporter le silence.
- Alors que dans les pays à contexte non prépondérant comme l'Allemagne, les employés s'attendent à ce que leur gestionnaire s'exprime directement sans taire ses sentiments, dans les sociétés à contexte prépondérant, on préfère que les gestionnaires gèrent la relation et rétablissent l'harmonie avant d'aborder les problèmes. Si cela vous arrive, commencez par donner des exemples de résultats obtenus par l'équipe et des façons dont l'employé a contribué à la réussite globale. Ensuite, demandez-lui ce qu'il pourrait faire de plus pour aider l'équipe et l'organisation. Présentez vos propres suggestions et convenez d'un plan d'action.
- Dans les cultures individualistes, les employés s'attendent à ce que leur gestionnaire règle les conflits en permettant d'abord à toutes les parties de s'exprimer équitablement, puis en *facilitant* une résolution collaborative. Même si dans un milieu de travail plus axé sur le groupe, le gestionnaire peut demander l'opinion de tous les employés, ces derniers pourraient s'attendre à ce qu'il tranche.

Enfin, il importe que les gestionnaires affectés à l'étranger comprennent que, malgré les similitudes entre certaines cultures, chacune est unique et comporte ses propres valeurs et principes qui orientent les comportements en société.

Laissez-nous vous aider. Accédez au programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) à l'intention des expatriés en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile. Visitez travailsantevie.com pour obtenir les numéros à composer à l'extérieur du Canada ou communiquez avec un téléphoniste local et demandez de faire un appel à frais virés au Canada au 905 866-3605.



Quand ne pas vous en mêler

Si un conflit dégénère en menaces, insultes, propos racistes, harcèlement sexuel ou contacts physiques, communiquez avec les Ressources humaines, votre supérieur immédiat, votre représentant syndical ou le service de Santé et sécurité du travail. Dans les pays occidentaux, il existe des lois sévères pour protéger les employés contre le harcèlement et la discrimination. De plus, la plupart des multinationales ont adopté des politiques rigoureuses à cet égard.

Laissez-nous vous aider

Pour en savoir plus sur le rôle de la culture en milieu de travail ou la gestion de conflits, communiquez avec votre programme d'aide aux employés.

Laissez-nous vous aider. Accédez au programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) à l'intention des expatriés en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile. Visitez travailsantevie.com pour obtenir les numéros à composer à l'extérieur du Canada ou communiquez avec un téléphoniste local et demandez de faire un appel à frais virés au Canada au 905 866-3605.

