

Traiter avec des personnes difficiles

Les organisations doivent miser sur une variété de personnalités pour créer, innover, questionner, critiquer, persuader et analyser. Elles ont besoin d'un mélange d'introvertis et d'extravertis, de personnes ludiques et sérieuses, de rêveurs et de personnes d'action. Lorsqu'une organisation possède la bonne combinaison de compétences, de talents et de personnalités, elle bénéficie de nouvelles idées, d'un engagement élevé du personnel et d'un très bon produit.

Toutefois, bien que ces différents types de personnalités soient nécessaires à la réussite d'une entreprise, ils peuvent aussi entrer en conflit les uns avec les autres. Plus l'organisation est grande, plus ces différentes personnalités risquent d'entrer en conflit. Lorsque des différences culturelles s'ajoutent à l'ensemble, elles augmentent les difficultés en milieu de travail.

Le terme « difficile » est une question d'opinion

Que ce soit dans notre pays d'origine ou lors d'une affectation à l'étranger, nous avons tous côtoyé au travail des collègues, des supérieurs et des clients difficiles : les intimidateurs, les colporteurs de ragots, ceux qui sont prompts à rejeter le blâme sur les autres, ceux qui n'accomplissent jamais leur travail dans les délais, les personnes hostiles, entêtées et celles qui sont tout simplement désagréables!

Cependant, lorsque vous travaillez dans un autre pays, les conflits de personnalités peuvent être causés par le choc culturel. Chaque culture a ses propres façons de communiquer, de se comporter et de travailler. Les rôles, le statut, l'espace personnel et le langage corporel sont différents d'un pays à l'autre et d'une culture à l'autre. Même une chose apparemment aussi insignifiante que le contact visuel revêt une importance énorme selon la culture. Les Occidentaux voient dans le contact visuel un signe d'attention et d'honnêteté, alors qu'il est considéré comme étant irrespectueux ou même grossier dans certaines cultures asiatiques et latines.

En outre, les interactions entre les hommes et les femmes dans d'autres pays peuvent être mal interprétées par un Occidental habitué à l'égalité entre les sexes. Par exemple, une femme qui semble éviter de donner à son homologue masculin occidental une réponse directe n'est pas nécessairement « difficile »; comme le veut sa culture, elle exprime à son collègue masculin une opinion honnête au moyen d'indices non verbaux.

Les styles de travail varient également d'un pays à l'autre. La culture des États-Unis étant axée sur la réalisation, les gens se sentent plus productifs lorsqu'ils travaillent dur, de manière linéaire, pendant de longues périodes de temps. Cette façon de travailler est en opposition directe avec celle de la culture européenne, traditionnellement plus détendue et spontanée, dans laquelle de nombreux Européens fonctionnent plus efficacement.

Si les expatriés trouvent déroutantes les nuances et les subtilités d'une autre culture, il faut se souvenir que leurs collègues au pays d'accueil sont probablement tout aussi déroutés et pourraient les percevoir comme des personnes difficiles!

Traiter avec différents types de personnalités

Alors que des conflits occasionnels sont à prévoir, car nous avons tous de mauvais jours, les conflits qui perdurent et perturbent peuvent entacher la réputation professionnelle, nuire à la productivité et avoir des répercussions sur le moral de tous les employés. Lorsqu'ils travaillent dans un autre pays et une culture

différente, comment les expatriés peuvent-ils agir avec des gens apparemment difficiles? Voici des conseils à ce sujet :

- **Efforcez-vous de comprendre vos croyances culturelles.** Dès la petite enfance, nous sommes tous programmés pour nous comporter d'une certaine façon et réagir aux situations de manière appropriée, selon notre culture. Comme très peu d'entre nous remettent en question cette programmation précoce, il est donc important de reconnaître que notre style culturel peut sembler étrange aux personnes d'une autre nationalité.
- **Apprenez à reconnaître les signaux non verbaux et les subtilités de la communication dans votre pays d'origine et votre pays d'accueil.** Par exemple, le geste nord-américain qui signifie « OK » (main ouverte, pouce et index joints) est considéré comme étant extrêmement impoli au Brésil. Même la coutume occidentale de serrer la main peut varier d'un pays à l'autre. En France, la poignée de main appropriée est rapide et vive. Une longue poignée de main est impolie. Par contre, dans de nombreux pays arabes, une poignée de main longue, souple ou molle est appropriée. Que diriez-vous de vous incliner? C'est une coutume qui varie selon le pays, la situation et le statut de la personne que vous saluez.
- **Dans une conversation avec des gens d'une autre culture, évitez l'argot, le jargon ou les métaphores.** Ce qui est tout à fait normal aux États-Unis ou au Canada peut-être incompréhensible pour un Chinois.
- **Demandez à recevoir une formation interculturelle.** Chaque culture possède des subtilités et des nuances parfois difficiles à comprendre. Les connaissances culturelles que vous acquerrez amélioreront votre capacité de travailler à l'étranger et d'adapter votre style de communication en fonction de la culture du pays.

Enfin, soyez patient. N'oubliez pas que toutes les cultures et même tous les gens ont des façons différentes de travailler. En apprenant à adapter votre comportement au contexte culturel de la personne que vous côtoyez ou à la situation, vous prenez la voie de la compétence interculturelle.

Si vous avez des questions à ce sujet ou si vous voulez parler d'une situation personnelle qui vous préoccupe, nous vous invitons à communiquer avec votre programme d'aide aux employés expatriés (PAEE). Vous trouverez les coordonnées dans votre brochure du PAEE, ou vous pouvez communiquer avec un téléphoniste local et demander de faire un appel à frais virés au Canada au 905 886-3605. Vous serez alors mis en communication avec notre centre d'accès aux services où un représentant vous aidera à trouver un service de soutien près de votre lieu de résidence.