Gestion des conflits interculturels

Destiné au secteur du tourisme

Introduction

On dit qu'il y a un conflit interculturel lorsque des différences culturelles entre des individus ou des groupes entraînent des malentendus, frictions, tensions ou désaccords. Ils surviennent lorsque les normes, les valeurs, les croyances, les pratiques et les comportements propres à différentes cultures entrent en conflit.

ATTENTION

Une personne n'est pas que sa culture. L'humain est un être complexe. Vous pourriez devoir intervenir dans un conflit qui vous semble interculturel, mais qui soit aussi générationnel. Ou encore d'un autre attribut, comme le handicap ou un historique judiciaire puissent faire également partie de l'équation du conflit.

3 scénarios de conflits interculturels

Nicolas et Xin sont coéquipiers au service des réservations d'un hôtel saguenéen. Lorsque Nicolas propose des suggestions pour améliorer le processus, il le fait même en présence de ses gestionnaires. Cependant, Xin considère cette façon de faire comme un manque de respect et s'en sent offensé. Des tensions surgissent alors que Nicolas perçoit que son coéquipier résiste au changement et à l'amélioration continue pour le bien de l'équipe.

Dans un parc d'attractions, l'équipe de maintenant est composée de membres de différentes cultures, jumelés en équipe de deux. Le manque d'assiduité de certains membres a tendance à provoquer un sentiment d'injustice auprès des membres de l'équipe ponctuels. Ceux-ci se sentent frustrés de cette injustice et perdent leur temps lorsqu'ils doivent attendre leurs collègues en retard.

Une agence de voyage touristique propose des itinéraires courts de voyage en autobus. L'équipe de conducteurs, une équipe diversifiée, vit certaines frictions relatives à la rémunération. En effet, certains chauffeurs sont habitués à recevoir des pourboires généreux de la part des touristes, alors que d'autres considèrent leur salaire direct comme étant la norme. Lorsque certains chauffeurs partagent ouvertement leurs pourboires avec leurs collègues, des tensions surgissent, ce qui crée des attentes différentes en matière de rémunération au sein de l'équipe.

Les différences de valeurs et de croyances, les stéréotypes et préjugés, les conflits de pouvoir, la peur de l'inconnu et la communication inefficace sont parmi les principales causes.

La communication efficace est une clé essentielle dans la gestion des conflits interculturels. Les questions ouvertes et générales permettent d'en savoir plus sur les expériences de vie, les histoires, la culture et les intérêts d'une personne.

Utiliser sa curiosité et son intelligence culturelle peut permettre de mieux comprendre ce qui divise deux individus ou groupes. Combiné au courage managérial, ces postures vous aideront à engager la conversation dans la perspective de demander (ou dire) de respecter et de connecter par des questions ouvertes :

Agir concrètement avec curiosité, ouverture dans votre conversation[1]

1. Demander	2. Respecter	3. Connecter
Voudrais-tu m'en dire plus sur [compléter] ?	Écoutez tout en ayant conscience de vos propres préjugés et jugements.	Ok, pour m'assurer de bien comprendre [compléter].
Voudrais-tu m'expliquer ce que tu voulais dire quand… ?		
Comment es-tu arrivé à ce point de vue ?		
Ce que j'entends me surprend, dit moi s'en plus ?		Donc tu veux bien dire [compléter].
Qu'est-ce qui pourrait t'amener à repenser à ton affirmation ?		

ATTENTION

Il ne faut surtout pas généraliser. Rappelez-vous — chaque personne est unique! Il est donc préférable de bâtir des ponts au lieu de systématiser. Une approche centrée sur l'individu est à préconiser.

Faites preuve de curiosité et ne vous laissez pas prendre au jeu des perceptions et des stéréotypes, car entre les deux extrêmes, il y a une possibilité de nuance en fonction de chaque individu.

[1] Adaptation de la Méthode ARC de Bernadette Smith

Agir concrètement avec courage pour nommer

1. Dire

- Je ne suis pas confortable avec ce que tu dis
- C'est offensant pour [moi, lui, elle]
- Ce n'est pas le genre de propos qu'on dit ici

2. Respecter

- Écoutez tout en ayant conscience de vos propres préjugés et jugements.

3. Connecter

- On peut se parler de quelque chose qui s'est passé [compléter]
- J'ai réfléchi et j'aimerais parler avec toi d'un événement.
- Je n'arrive pas à me sortir cette situation de l'esprit, on peut en discuter ?
- Je reconnais que j'ai du travail à faire.
- Je m'excuse ; je vais faire mieux.
- Ce que je comprends que tu me dis est [compléter]
- Je te remercie.

Dans une gestion de conflits interculturels, il faut poser des questions ouvertes afin de mieux comprendre la situation que les personnes vivent.

Bâtir des ponts

Attribut du pont culturel	Manifestations type 1	Manifestations type 2
Valeurs et normes	Individualisme. Dialogue direct et confrontation autorisée	Collectif est important. Recherche d'harmonie dans le dialogue et la résolution de conflits
Croyances et attitudes	Valeurs liées à l'égalité des sexes, possibilité d'affirmer des opinions et contester l'autorité	Société hiérarchisée et respect de l'autorité et de l'ordre social. Rôle des hommes et des femmes sont souvent différent.
Pratiques de travail	Orientation centrée sur les tâches à réaliser. Valorisation de la performance individuelle	Valorisation liée à l'ancienneté. Mise en valeur des relations sociales et du groupe
Communication et langue	Communication directe et explicite	Communication plus indirecte et implicite
Tenue vestimentaire	Code souple vu comme une règle de savoir-vivre	Vu comme un symbole de statut social
Espace vital	Contact plus informel	Contact plus formel
Habitudes alimentaires	Repas rapide et perçu comme une nécessité	Repas représentent un moment important
Temps et conscience du temps	La ponctualité est de rigueur	Conscience du temps relative
Nature des relations sociales	Notion de famille restreinte au 1er cercle. Accentuation de la valeur de la jeunesse	Relations sociales importantes. Notion de famille élargie et de responsabilité face à cette famille. Respect profond pour l'âge

ATTENTION

Entre les manifestations types, toutes les nuances sont possibles sur le continuum

Processus de plainte

Envisagez de publier un exemple d'équité ou de diversité décrivant le processus de plainte et les mesures de soutien disponibles dans votre politique d'EDI. Un processus de plainte clair et compris par l'ensemble du personnel crée un sentiment de sécurité et de confiance. Il permet de faire savoir que la discrimination n'est pas acceptable.

BON À SAVOIR

Il existe des spécialistes de la médiation qui peuvent vous soutenir lorsque vous ne réussissez pas à établir une ouverture à la discussion. Vous pouvez trouver une ressource pour vous aider dans ce répertoire.