

Understanding the Dance The Challenges of Interviewing Across-Cultures

Comprendre la danse

Les difficultés entourant les entrevues entre cultures différentes

Au Canada, on pourrait comparer l'entrevue d'emploi à une danse : les participants suivent une série de mouvements chorégraphiés et s'attendent à ce que leur partenaire suive les mêmes mouvements. L'entrevue ressemble à une ligne de conga le long de laquelle s'échelonnent des questions relativement prévisibles et une gamme de réponses acceptables. L'issue dépend de la qualité d'exécution de la danse.

Mais que se passe-t-il lorsque le candidat à l'entrevue vient d'une culture où l'on pratique exclusivement la rumba et que le candidat n'a aucune idée de ce qu'est une ligne de conga? Cela veut-il nécessairement dire qu'il est moins apte à occuper l'emploi?

C'est une façon simpliste de vous présenter les obstacles qui entourent les entrevues entre cultures différentes, mais cela illustre bien les difficultés qu'éprouvent bien souvent les personnes d'une autre culture devant une activité qui est si commune pour les Canadiens.

Struggling with the Dance

Difficile de comprendre les pas de danse

Comme dans la plupart des interactions interculturelles, l'obstacle le plus difficile à surmonter lors d'une entrevue où des cultures différentes se confrontent est de passer outre les présomptions de l'intervieweur et du candidat. Ces dernières peuvent porter sur l'apparence physique, les qualifications, le niveau de formalité et de nombreux autres aspects.

Un exemple typique? Peter vient de terminer ses études en ingénierie en Allemagne et part à la recherche d'un emploi. En entrevue, il s'exprime sur un ton formel et se conduit de manière à montrer un caractère érudit, parce que c'est ainsi qu'on procède dans son pays d'origine. Michel, le directeur qui lui fait passer l'entrevue, présume aussitôt que Peter est trop conformiste et rigide pour l'emploi et décide d'embaucher le candidat qui le précédait. Ce dernier a amorcé l'entrevue en blaguant au sujet de l'équipe locale de hockey.

Les présomptions ne sont qu'une des difficultés liées à la culture ayant un impact sur les entrevues. Différentes techniques de communication ont aussi un effet. La communication entre cultures différentes constitue toujours un défi. Nous vivons dans un environnement où chaque mouvement, chaque mot est analysé, et lorsqu'on sait que ces gestes et ces paroles ont des significations différentes selon les personnes, il est inévitable qu'une mauvaise communication s'ensuit.

Chaque mot et chaque geste a une signification, qu'elle soit intentionnelle ou non. La communication non verbale joue un rôle plus important lors d'une entrevue d'emploi que dans des interactions de tous les jours parce que l'intervieweur prend soin d'observer le contact visuel

du candidat, ses gestes, sa posture, le ton de sa voix et son expression. Cela crée souvent un problème pour les candidats d'autres cultures. Dans la culture canadienne, l'intervieweur considère généralement le contact visuel et la bonne posture comme des signes de confiance, tandis qu'en Chine, ces mêmes caractéristiques peuvent être perçues comme un manque de respect.

La communication verbale peut aussi mener à une confusion similaire. Lorsque le candidat emploie une langue seconde, il arrive bien souvent qu'il n'est pas très à l'aise et qu'il cherche ses mots et ses constructions de phrases, ce qui peut entraîner de longues pauses ou un usage primitif de la langue. Dans les deux cas, le candidat risque fort de ne pas impressionner l'intervieweur.

Les difficultés peuvent s'intensifier si l'intervieweur emploie des métaphores ou du jargon. Même si du jargon technique est souvent inévitable en entrevue d'emploi, les métaphores conduisent le plus souvent à une mauvaise communication. La plupart d'entre elles sont difficiles à comprendre. À cela il faut ajouter qu'elles font allusion à des exemples culturels bien précis (plusieurs ont trait au sport). Même les personnes ayant de fortes aptitudes en anglais, et de culture différente, peuvent s'y perdre.

Simplifying the Dance

Simplifier la danse

Les présomptions sont naturelles et la communication entre cultures différentes est difficile, mais l'intervieweur qui est conscient des difficultés inhérentes peut les surmonter.

La première étape pour lui est de prendre conscience de ses présomptions. Dans l'ouvrage intitulé *Intercultural Interviewing*, Christine Turkewych et Helena Guerrero-Klinowski appellent ces présomptions le répertoire des « devrait », c'est-à-dire ce que l'intervieweur croit que le candidat DEVRAIT faire ou non. S'il est conscient du contenu de son répertoire de « devrait », l'intervieweur pourra se ressaisir s'il fonde ses décisions sur la façon dont les choses devraient se faire, plutôt que sur la façon dont elles se font.

Surmonter les difficultés entourant la communication verbale peut être le plus direct des obstacles. L'intervieweur devrait s'exprimer simplement, répéter volontiers, éviter la plupart des métaphores et ne pas juger le candidat sur son accent ou l'utilisation qu'il fait du jargon. Savoir s'exprimer aisément est important, mais ce n'est pas nécessaire pour tous les emplois. Si la langue n'est pas essentielle à l'occupation d'un poste, le candidat ne devrait pas être mis de côté parce qu'il a de la difficulté avec la langue ou avec l'accent.

Re-Choreographing the Dance

Rechorégraphier la danse

Bon nombre des problèmes liés à la communication non verbale entre cultures différentes peuvent être résolus lorsqu'on comprend que des différences culturelles existent. Il est impossible d'apprendre les indices de communication non verbale de toutes les cultures, mais être conscient qu'il existe des différences est essentiel. Par exemple, s'il comprend que dans certaines cultures le contact visuel n'est pas bien perçu, l'intervieweur va écarter moins rapidement les candidats qui ne le regardent pas dans les yeux.

Dans la réalité économique d'aujourd'hui, les organisations ont besoin du potentiel créatif des travailleurs de cultures différentes pour pouvoir être concurrentielles. La seule façon d'y arriver est d'embaucher les meilleurs candidats possible, peu importe leur culture.

Même l'intervieweur le plus expérimenté s'attend du candidat qu'il connaisse une série de pas de danse, mais ce qu'il faut bien comprendre est qu'il est de plus en plus important de juger en fonction du contenu de l'entrevue, et non des attentes culturelles de l'intervieweur.

La danse de l'entrevue entre cultures différentes n'a pas besoin d'être compliquée, mais si les participants y entrent l'esprit ouvert, avec peu de présomptions, les résultats seront équitables pour le candidat et bénéfiques pour l'organisation.