

**DEVENEZ COMPTABLE**  
En étudiant chez vous, à votre rythme  
Comptable • Aide-Comptable • Secrétaire Comptable  
IFP 1ère école à distance pour les métiers comptables  
022 364 86 30  
www.lacomptabilite.ch

<b>Cadres</b>	2	<b>Bâtiment/Construction</b>	9
<b>Informatique/Télécoms</b>	2	<b>Arts et métiers</b>	9 à 11
<b>Finance/Comptabilité</b>	2 à 3	<b>Vente/Représentation</b>	11 à 13
<b>Banque/Assurance</b>	3	<b>Commerce/Administration</b>	12 à 14
<b>Industrie/Ingénierie</b>	3 à 4	<b>Emplois divers</b>	15
<b>Restauration/Hôtellerie</b>	3 à 4	<b>Petites annonces</b>	16
<b>Apprentissage - Marketing/Communication</b>	5		
<b>Juridique</b>	5 à 6	<b>Formation</b>	
<b>Médical, paramédical et social</b>	5 à 7	<b>La réorientation, librement choisie, est souvent le fruit d'une profonde remise en question</b>	16
<b>Enseignement</b>	7		

**300 NOUVELLES OFFRES CHAQUE JOUR**  
TROUVEZ LE JOB QUI VOUS CONVIENT.  
**jobup.ch**  
N°1 en Suisse romande

# 24 Emploi

293 OFFRES

## Comment gérer plusieurs cultures en entreprise

**Pas facile de faire coexister différents comportements au sein d'une même structure. Les clés d'un spécialiste**

Patricia Meunier

Quand une multinationale transfère son siège dans un autre pays ou quand une entreprise emploie des personnes d'horizons divers, de cultures, d'âge et de sexe différents? Si elle procure une richesse à l'employeur, cette diversité peut aussi être source de conflits. Dès lors, les sociétés doivent pratiquer une gestion de cette pluralité afin de conserver les performances de leurs collaborateurs. Eric Davoine, professeur en gestion des ressources humaines et en organisation à l'Université de Fribourg, connaît bien ces thématiques. Né à Montréal, il a grandi à Lyon. Par la suite, il a travaillé une dizaine d'années en Allemagne. Son parcours lui a permis de vivre la diversité des cultures. Rencontre avec un spécialiste de cette thématique.

**Comment définissez-vous la culture?**

La définition la plus utile en management reste celle de Hofstede qui considère la culture comme la programmation comportementale cognitive. Face à une situation donnée, les membres d'une cul-



**«Cela prend beaucoup de temps de développer une culture de la diversité», explique le professeur Eric Davoine.**

A-VANESSA CARDOSO

ture auront des comportements qui diffèrent de ceux d'une autre culture. Les valeurs varient selon les pays et les interprétations diffèrent en fonction des situations. Il en résulte parfois des malentendus ou des incompréhensions. Cela commence avec les salutations. Les Japonais s'inclinent et tendent des cartes de visite, les Européens serrent la main de manière plus ou moins appuyée. En Suisse, on regarde les gens dans les yeux en leur serrant la main, ce qui n'est pas forcément le cas en France. Les gens interprètent ce premier contact comme de la froideur, du dénigrement, de la hau-

teur hiérarchique, ou comme un regard inquisiteur. En Suisse, nous sommes confrontés sans cesse à cette diversité de comportements et d'interprétations avec un melting-pot incroyable. Un directeur de ressources humaines me disait récemment avoir 119 nationalités qui se côtoient dans son entreprise.

**La culture ne concerne pas que la nationalité...**

En Suisse, il existe une culture pour chaque métier, pour chaque région, pour chaque canton. Si vous interrogez un directeur financier ou un directeur de pro-

duction, ils n'auront pas les mêmes valeurs.

**Quels sont les grands défis de la diversité culturelle pour les entreprises?**

Il s'agit de faire coexister les différentes programmations de comportements au sein d'une même structure. Par exemple, il faut définir un système d'interprétation des notions-clés, préciser ce qu'est un objectif, un chef. Il faut aussi s'adapter aux différents parcours professionnels des individus, car les métiers ont des identités différentes selon le pays où ils sont exercés. De plus, il faut aussi gérer les stéréotypes, car on associe les pays à des stéréotypes positifs ou négatifs.

**Comment les entreprises peuvent-elles gérer cette multiculturalité?**

Elles peuvent tout d'abord développer une culture de la diversité, en acceptant les différences sans les stigmatiser. Au contraire, il est utile de valoriser cette diversité. Pour commencer, il faut savoir clarifier les attentes, expliciter ce que sont les bons comportements professionnels que l'entreprise attend. Les entreprises doivent développer les compétences interculturelles au sein de la firme à tous les niveaux de l'organisation, développer une certaine flexibilité, une capacité à s'adapter, à définir et à accepter des marges de liberté. Enfin, il faut prévoir du temps pour communiquer, pour échanger et pour se comprendre. Cela prend beaucoup de temps de développer une culture de la diversité.

### La chronique du spécialiste

#### Les nouveaux hommes

**Françoise Piron**  
Directrice de Pacte



De nos jours, nombreux sont les hommes qui ne se contentent plus du rôle traditionnel de l'homme dans la société. Ils veulent être plus présents auprès de leur famille, obtiennent un réaménagement de leur temps de travail, cultivent mieux les loisirs et participent aux tâches ménagères. Ce sont «les nouveaux hommes», qui ont compris avant l'heure que le partage des rôles profite à une société tout entière.

Ces nouveaux hommes souhaitent un congé parental à la naissance des enfants, ils emmènent leurs enfants à la garderie ou vont les chercher après l'école. Ils ont réussi à redéfinir leurs priorités et à obtenir une flexibilité au travail rendue possible par les technologies nouvelles.

Le temps où Madame restait à la maison à temps plein pour

s'occuper des enfants et Monsieur travaillait à l'extérieur du foyer toute la journée semble révolu. Aujourd'hui, les couples négocient ensemble leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle et cherchent un partage des activités liées aux enfants.

Comment ces nouveaux hommes sont-ils perçus par les milieux économiques? Les mesures d'équilibre entre travail-famille dans les entreprises seront-elles facilitées par ces exemples pionniers? Qu'en est-il pour les départements RH lorsque les employés préfèrent la qualité de vie à un niveau de rémunération élevé?

On s'aperçoit que les entreprises s'intéressent de plus en plus à ces nouveaux modèles qui doivent encore se propager à tous les échelons de la hiérarchie. La révolution est en marche: ces nouveaux hommes mènent le mouvement, ce sont eux qui provoquent des changements profonds dans la société.

www.pacte.ch

### Le chômage dans le canton de Vaud

Par district, chiffres de septembre 2011  
Moyenne Vaud: 4,7%  
Moyenne Suisse: 2,8%



## «Veux-tu être mon ami?»

**L'œil du pro**

**Stéphane Haefliger**  
Directeur RH



Que ne lit-on pas sur l'art du réseautage? Ainsi notre survie professionnelle serait liée à notre capacité de gérer un réseau de relation qui officierait comme une roue de secours ou comme paratonnerre. Point de situation sur cette nouvelle mode et mise en garde.

**1. Gérer, c'est survivre!**

Depuis vingt ans, on assiste à un phénomène nouveau. Jusque-là, on gérait des entreprises, des budgets et des projets. Ces techniques de gestion ont, depuis, envahi

tout le champ social: aujourd'hui, on gère son poids, ses émotions, sa famille, ses vacances, son emploi du temps et sa carrière. Il est donc devenu normal que l'on gère également son carnet d'adresses et son réseau de relations. De nombreux outils, principalement informatiques, ont donc été créés pour assurer le pilotage stratégique de son réseau personnel. Mais le changement majeur est moins dans la prise de conscience d'un «réseau d'amis» que dans sa gestion active (dresser des listes, cibler des personnes à contacter), son animation (communiquer, informer, créer du buzz) et son développement (agrandir le cercle). On est loin du Petit Prince qui cherchait patiemment à gagner la confiance du renard qui n'était pas encore son ami...

**2. Cumuler, c'est gagner!**

Cumuler 1500 amis sur des réseaux sociaux - ou via des clubs de services traditionnels - répond généralement à deux idées simples: ► A plusieurs nous sommes plus intelligents que tout seul, et nous risquons de trouver plus rapidement des réponses aux questions que nous devons résoudre. Autrement dit, si je perds mon job, je pourrai m'appuyer sur des relations qui accéléreront mon repositionnement professionnel.

► Grâce au réseau, je pourrai prendre contact avec des personnalités qui sont aujourd'hui hors de ma portée et que seul, jamais, je ne pourrai rencontrer.

**3. Donner, c'est mieux que recevoir!**

Le principal piège des e-réseaux d'amis, des clubs de services, des amicales ou autres institutions collectives, c'est de croire au pouvoir magique du réseau. Il est une croyance naïve qui attribue à son carnet d'adresses des vertus étonnantes: le réseau pourvoira à mes déboires, me redonnera le job que j'ai perdu, me connectera au recruteur-clé, me fera rencontrer la personne décisive, etc.

Evidemment, il n'en est rien. Faire vivre et animer un réseau, c'est avant tout lui consacrer gratuitement du temps sans attendre forcément «un retour sur investissements». Il s'agit donc avant tout et en premier lieu de donner (des informations, de l'aide, du soutien) avant de demander.

drh@espiritasantos.com

### Le chiffre

1

**Le premier numéro de «L'Emploi», nouveau magazine hebdomadaire, est sorti mardi. Lancé par un entrepreneur de Bulle (FR), ce journal entend aborder les thèmes de l'emploi dans un sens large et sous toutes les facettes. Tiré à 15 000 exemplaires par l'imprimerie Saint-Paul, à Fribourg, à laquelle il n'est pas lié financièrement, il est distribué toutes les semaines dans les kiosques Naville des six cantons romands. De format tabloïd, il est vendu 2 francs. En parallèle, il offre également une édition en ligne: www.lemploi.ch AT5**

### Lausanne Une tribune pour les créateurs

Pour la 5<sup>e</sup> année consécutive, les créateurs romands pourront rencontrer des entrepreneurs avisés et des spécialistes dans tous les domaines touchant à l'entrepreneuriat, mardi 1<sup>er</sup> novembre, de 8 h à 20 h, à Beaulieu Lausanne. En outre, ils découvriront les structures d'aide à la création d'entreprise qui sont à disposition dans leur région. Organisé par Genilem, le Carrefour des créateurs propose tout au long de la journée des conférences et des tables rondes sur des thèmes tels que démarrage, réseautage, innovation, financement et communication. Informations via le site [www.carrefour-createurs.ch](http://www.carrefour-createurs.ch) JFK