

Question :

Je rencontre quelqu'un pour la première fois et je veux faire bonne impression. Quels seraient de bons sujets de discussion à aborder?

Point de vue local :

Je commencerais par parler de travail pour arriver progressivement à la famille. Les Azéris sont des gens très chaleureux; en leur présentant votre famille, vous leur permettez de mieux vous connaître et d'éliminer les barrières. Il est essentiel d'établir le contact personnel étant donné que lors de nombreuses prises de décisions, professionnelles ou personnelles, il prend le dessus sur les autres aspects. Vous pouvez parler de vos enfants, leurs études, leurs sports de prédilection. Si vous savez jouer aux échecs ou le tric trac, invitez-les à jouer. Surtout ne pas parler de politique locale, étant donné que la plupart des gens ont été élevés sous le régime soviétique, ils n'aiment pas parler des sujets politiques « interdits ». Les Azéris n'avaient pas le droit de s'exprimer librement ou de participer au processus politique, on leur a toujours dit de laisser ce sujet à d'autres, par conséquent ils ont toujours l'impression que la politique constitue un sujet à éviter. Le gouvernement actuel de la République d'Azerbaïdjan n'est pas aussi démocratique que les pays occidentaux, bien qu'il dispose d'une Constitution qui le permet. Beaucoup de gens n'aiment pas discuter du gouvernement ou le critiquer de peur que ça ne nuise à leur emploi. À l'exception peut-être des jeunes qui ont moins peur de l'intrusion du régime dans leur vie que leurs aînés qui ont vécu dans une ancienne République soviétique.

L'humour est toléré dans une nouvelle relation, mais il n'est pas conseillé. Une fois la glace brisée, toutefois, et que vous avez établi une complicité avec vos collègues, vous pourriez trouver utile de raconter des plaisanteries appropriées. Il faut éviter le langage vulgaire, que ce soit en plaisantant ou non. La vulgarité du langage est généralement évitée, même entre amis intimes. Assurez-vous d'être élégamment habillé pour votre première réunion, comme un Occidental aux affaires florissantes, il ne faut pas oublier que la seule image qu'ils aient d'un Occidental est celle que leur offre les films, les nouvelles, les journaux et magazines. Au bout d'un moment, lorsque vous avez fréquenté tout le monde et que vous vous appelez par vos prénoms (ce qui prend du temps), vous pourrez vous habiller de façon plus décontractée pour aller travailler ou assister à des activités sociales. Dans tous les cas, bien se vêtir vaut toutefois mieux qu'être débraillé.

Point de vue 2TRANGER :

La famille, le travail, vos origines constituent tous les trois de bons sujets de discussion lorsque vous rencontrez quelqu'un pour une première fois. Vous pouvez également parler des endroits que vous avez déjà visités ou que vous pensez visiter en Azerbaïdjan. La nourriture azerbaïdjanaise traditionnelle ainsi que les grandes variétés de fruits et légumes cultivés dans ce pays pourraient également alimenter la conversation. Bien que le football (soccer) soit prisé en Azerbaïdjan, aucune des équipes locales n'est très bonne. Les Azerbaïdjanais apprécient également les « arts martiaux » – particulièrement la lutte et le Tae kwon do. Lors des jeux olympiques de 2004, ils ont gagné une médaille d'or en lutte Gréco-romaine.

Vous ne devriez pas vous-même aborder la politique comme sujet de discussion, vous ne savez jamais si une personne est en faveur ou non de l'élite gouvernementale. Laissez le soin aux Azerbaïdjanais d'aborder la question et d'établir le ton de la discussion. Dans le même ordre d'idées, vous devriez éviter de soulever la question du conflit avec l'Arménie à propos du Nagorny-Karabakh et de manière générale, évitez toute discussion sur l'Arménie. Même si ce sujet a toutes les chances d'être soulevé, il est certain que ce qui se dira sera négatif et amer. Selon mon expérience, il suffit d'un hochement de la tête et d'un changement de sujet pour que tout se passe bien lorsqu'on entend des commentaires de ce genre.

L'humour azerbaïdjanais n'est pas du genre sarcastique ou ironique. On aime plutôt raconter des « anecdotes », surtout les plus longues.

Information culturelle - Styles de communication

Question :

Que dois-je savoir à propos des communications verbales et non-verbales?

Point de vue local :

Les Azéris ne se sentent pas à l'aise lorsque quelqu'un s'impose sur eux. Il leur semble qu'on les bouscule et qu'on

envahit leur espace. Ils pensent ne pas connaître les Occidentaux et leur comportement, bien qu'ils essaient de s'adapter, d'une façon ou d'une autre, aux méthodes occidentales. Mais si quelqu'un prétend les dominer ou être trop familier, la relation peut s'en ressentir. Ne jamais donner l'impression que vous savez tout et que votre mission est de les sauver. Ces gens sont en majorité très instruits, près de 99 p. cent de la population détient un diplôme d'études secondaires ou supérieures, vous avez donc affaire à des gens qui ont beaucoup lu, même si ces lectures ne concernaient pas les sciences sociales. Vous pouvez vous rapprocher des gens avec lesquels vous conversez étant donné que les Azéris sont très sociables, à moins qu'il ne s'agisse d'une personne de l'autre sexe. Si vous bavardez avec une femme, assurez-vous d'être très officiel et de ne pas laisser de place au doute quant aux raisons uniquement professionnelles de votre intérêt. Le contact visuel n'est pas aussi important qu'en Amérique du Nord. Un sourire éclatant pourrait également avoir des effets néfastes étant donné qu'un grand sourire devient presque du rire, ce sourire prend un tout autre sens. Les gens ne rient que s'ils ont une bonne raison de le faire, un sourire éclatant sans raison apparente peut entraîner la mésentente entre les Azéris et les étrangers. En définitive, les Azéris sont des gens sérieux et c'est probablement dû à leur histoire. Votre ton devrait être serein et pas du tout menaçant, et comme nous l'avons déjà dit, il ne faut pas leur donner l'impression qu'on leur fait la leçon. Pointer directement quelqu'un du doigt est considéré comme menaçant et devrait être évité. Au fond, les Azéris n'apprécient pas l'approche directe, physique ou autre, et il est donc prudent de l'éviter.

Point de vue étranger :

En Azerbaïdjan, le contact visuel n'est pas particulièrement important, en revanche, il faudrait éviter de toucher à la personne à laquelle on parle si vous n'êtes pas du même sexe. Les Azerbaïdjanais peuvent devenir démonstratifs lorsqu'ils parlent, c'est à dire qu'ils gesticulent beaucoup ou qu'ils adoptent certaines expressions du visage ou un certain ton. L'azerbaïdjanais n'est pas une langue directe donc il faut souvent plus de temps pour exprimer une idée qu'en français par exemple.

Information culturelle - Démonstration des émotions

Question :

Les démonstrations d'affection, de colère ou d'autres émotions sont-elles acceptables en public?

Point de vue local :

Les marques publiques d'affection sont très communes et même bienvenues, vous pourrez le constater à travers le pays lorsque des hommes et des femmes marchent la main dans la main, des hommes ou des femmes faisant de même entre eux ou elles. Les hommes se touchent mutuellement en public, les femmes aussi mais cela ne signifie pas qu'il s'agisse d'homosexualité. Les marques d'affection entre les sexes sont couramment publiques comme dans les cas de jeunes hommes et femmes se tenant la main et s'embrassant ou se serrant l'un contre l'autre pendant qu'ils déambulent dans la rue. Bien qu'ils soient en majorité musulmans, près de 90 %, l'influence de la religion est moins prononcée ici que dans d'autres pays islamiques, et ce probablement du fait d'avoir vécu quelque 70 ans sous un régime communiste et athée. Les Azéris sont très émotifs, ils vous serreraient dans leur bras, vous embrasseraient et développeraient des liens émotifs intenses avec vous. À l'occasion, on peut voir des gens rire ou pleurer en société.

Point de vue étranger :

Les démonstrations d'affection entre personnes de même sexe sont acceptables. Il n'est pas inhabituel de voir deux femmes ou deux hommes se tenir la main en marchant. Les démonstrations publiques d'affection entre un homme et une femme sont moins tolérées. Il n'est pas mal vu de marcher dans la rue bras dessus bras dessous, en revanche marcher la main dans la main l'est. Étant donné toutefois que les gens vivent avec leur famille avant leur mariage, il n'est pas inhabituel de voir des couples se bécoter sur les bancs publics (surtout dans la soirée).

Les démonstrations publiques de colère, de tristesse ou de réaction démesurée sont tolérées, mais on ne peut pas non plus les qualifier de fréquentes.

Information culturelle - Code vestimentaire, ponctualité et formalité

Question :

Que dois-je savoir à propos du milieu de travail (la tenue vestimentaire, les délais, la formalité, etc.)?

Point de vue local :

Il faut porter des tenues de ville pour aller travailler, à moins que tous ceux qui vous entourent soient très décontractés.

Les Azéris s'attendent à ce que les Occidentaux s'habillent bien, et il serait bon d'entretenir cette image. Leur perception des Occidentaux est celle que leur projettent les médias, c'est à dire qu'ils sont en forme, qu'ils s'habillent à la pointe de la mode, etc. Ils s'attendent à ce que ceux qui travaillent avec eux soient fidèles à cette perception, ainsi mieux vous vous habillez, au moins au début, meilleure sera l'image que vous projetterez. Au fil du temps, lorsque vous aurez mieux connu ceux qui vous entourent, vous pourrez vous détendre et vous habiller de façon plus décontractée, mais au début au moins, arborez de belles tenues de ville. Au bureau, lorsque vous parlez aux gens, notamment vos patrons, collègues et autres membres du personnel, utilisez leurs titres : monsieur, mademoiselle ou madame. Une fois que vous les connaîtrez mieux, vous pourrez, à l'occasion, les appeler par leur prénom. Il faut toutefois utiliser leur titre (M., Mlle., Mme) lorsque vous vous adressez à eux en public. Vous pouvez les appeler de cette façon jusqu'à ce qu'il vous demande de les appeler par leur prénom.

En Azerbaïdjan, le temps n'a pas la même importance et les gens ne se pointent au travail qu'à 10 heures, ou même plus tard. Ils se couchent très tard, parfois pas avant 2 h du matin, heure à laquelle ils peuvent d'ailleurs vous appeler s'ils sont réveillés. Il faut donc être prêt à répondre au téléphone aussi tard si quelqu'un veut vous parler d'une question insignifiante. Les Azéris prennent leur temps au déjeuner. Généralement, ils prennent une pause de 2 heures l'après-midi de 13 à 15 heures, pour se reposer, et travaillent tard, jusqu'à 18 heures ou au-delà, pour rattraper le temps perdu le midi. Les gens, surtout les hommes, boivent beaucoup. Ils affectionnent particulièrement les vins et la vodka, qu'ils consomment goulûment. Vous pourriez faire les toasts pour les femmes présentes et ensuite, à plusieurs reprises pour les hommes qui réciproqueront généreusement les compliments. Il faut utiliser prudemment les mots lorsque vous vous adressez aux femmes présentes.

Point de vue étranger :

Comme tous les pays de l'ancienne Union Soviétique, les Azerbaïdjanais ont la réputation de s'habiller de plus formelle que les habitants de nombreux pays dits occidentaux. Toutefois, ce n'est pas la constatation que j'ai pu faire. En réalité, les gens sont plus souvent qu'autrement habillés de façon plus décontractée que ce auquel je m'attendais.

La façon formelle de s'adresser à un homme est d'utiliser son prénom suivi de « muallim » et à une femme, son prénom suivi de « khanum ». Cependant, au bureau vos collègues vous demanderont probablement de les appeler par leur prénom seulement et n'utiliser le titre muallim ou khanum pour des occasions plus formelles (lors de présentations, etc.) La société azerbaïdjanaise est hiérarchisée, il vaut donc mieux être trop prudent que pas assez en adoptant une attitude formelle lorsque vous discutez avec ceux qui occupent des postes plus élevés que le vôtre.

Cette société adopte une approche événementielle du temps, c'est-à-dire qu'au lieu de penser, par exemple, « que ces choses doivent se faire au plus tard à telle date, parce que c'est ce jour-là que la réunion a lieu », les Azerbaïdjanais disent que « ces choses doivent se faire avant que puisse se tenir la réunion et que la réunion attendra que ces choses se soient faites ». La notion de ponctualité n'est pas très répandue. La journée de travail commence à 10 heures pour finir à 18 heures, mais il ne faut pas s'étonner que le bureau soit vide si on s'y pointe à 10 heures. Dans le même ordre d'idées, lors de réunions, en fonction du nombre de participants et de l'occasion, les gens arriveront avec 15 à 90 minutes de retard, souvent sans donner d'explication.

Information culturelle - Méthodes de gestion

Question :

Quelles sont les qualités les plus recherchées chez un supérieur/directeur local? Comment saurais-je de quelle façon mon personnel me perçoit?

Point de vue local :

Je dirais que c'est l'expérience, le leadership, l'éducation, la personnalité plaisante, les idées nouvelles et ouvertes. En général, les Occidentaux sont perçus comme étant habitués à l'ordonnement des sociétés modernes et les citoyens de ces républiques récemment indépendantes n'attendent que de pouvoir s'inspirer d'eux. Pour savoir si vous réussissez à vous faire accepter par vos collègues ou vos employés personnels choisissez-en un et établissez avec lui ou elle un rapport étroit pour lui demander ensuite de vous dire ce que les autres pensent de vous. Il faut toutefois vous assurer de l'impartialité de la personne choisie, qu'elle n'ait pas un intérêt quelconque à défendre. Vous pouvez demander à plusieurs personnes de vous décrire la situation et de vous suggérer des moyens pour améliorer les choses de, préférence en privé pour éviter qu'ils aient l'air suspicieux aux yeux de leurs collègues. On devrait faire preuve de prudence dans ces cas pour que ces conversations ne laissent pas croire que vous êtes en position de faiblesse. Les Azéris apprécient d'avoir des chefs qui semblent forts, toute indication de faiblesse aurait des effets néfastes sur l'ensemble.

Point de vue étranger :

Je suppose que chez un gestionnaire ou un supérieur du pays, les caractéristiques les plus recherchées seront l'éducation et la fréquentation d'étrangers – le gestionnaire a-t-il fait ses études à l'étranger ou travaillé souvent dans le pays aux côtés d'étrangers ? De toute évidence, si le gestionnaire est étranger, cette question ne se pose pas. Dans ce cas, les employés tiendraient compte de la façon dont le gestionnaire ou supérieur les traite – sa générosité, son ouverture d'esprit, etc. Je suppose que la meilleure façon de savoir ce que pensent de vous vos employés réside dans la rapidité et le dévouement qu'ils mettent à achever le travail et dans les délais que vous aviez imposés.

Information culturelle - Hiérarchie et Prise de décision

Question :

Au travail, comment sont prises les décisions et qui les prend? Est-il convenable d'aller consulter mon superviseur immédiat pour obtenir des réponses ou de la rétroaction?

Point de vue local :

Selon l'organisme, on peut obtenir des points de vue en demandant l'avis des autres, mais les Azéris apprécient d'avoir des chefs forts et il ne faut montrer aucun signe de faiblesse. Vous pouvez demander à votre superviseur immédiat de vous faire des suggestions ou de vous parler de ses idées; vous devez seulement vous assurer que vous n'aurez pas l'air affaibli. Vous pouvez convoquer une réunion avec tout le personnel et la gérer démocratiquement (ce qui constituerait une leçon en démocratie dans ce petit bout du monde) en demandant à l'un de vos employés de confiance de l'animer. On peut demander à tous les employés de s'exprimer sur la façon d'améliorer ce qui ne va pas, permettant ainsi à tous les membres du personnel de participer pleinement et ouvertement. Certaines suggestions pourraient vous surprendre. Il vous serait également très utile d'inclure les femmes dans toutes les discussions et dans le processus décisionnel, étant donné qu'historiquement les hommes prennent toutes les décisions importantes. Les femmes répondent mieux que les hommes lorsqu'on leur demande leur avis du fait qu'elles s'attardent plus aux détails et qu'elles sont impatientes de pouvoir apporter leur contribution. Ainsi, elles pourraient s'avérer d'une plus grande assistance que les hommes lorsqu'il s'agit d'initier les nouveaux venus au milieu de travail.

Point de vue étranger :

Cela dépend vraiment du milieu de travail. Je pense que dans un milieu de travail azerbaïdjanais, avec un gestionnaire azerbaïdjanais, la prise de décision et la créativité seraient plus hiérarchiques (d'amont en aval pour exécution par les subalternes), alors que dans un milieu de travail tel que celui d'un organisme international dont le gestionnaire est étranger, l'équilibre serait plus établi entre la prise de décision et les idées provenant du siège social et les décisions et idées émanant des employés du bureau azerbaïdjanais. Dans les deux cas, il n'est pas mal vu d'avoir recours à un supérieur immédiat pour obtenir des réponses ou des réactions.

Information culturelle - La religion, la classe, l'ethnicité et le sexe

Question :

Décrivez brièvement l'attitude des gens de l'endroit à l'égard des facteurs suivants et leurs répercussions en milieu de travail : L'égalité des sexes, la religion, les classes sociales, et l'origine ethnique.

Point de vue local :

Égalité entre les sexes :

En général, la société est centrée sur les hommes et c'est un univers « macho », bien qu'en règle générale, les femmes sont plus travailleuses que les hommes et sont payées moins cher. J'ai connu de nombreuses Azéris qui se levaient du lit tôt le matin pour se rendre au travail alors que les hommes restaient couchés jusque tard dans la matinée.

Religion :

En général, les gens ne sont pas pratiquants. Ils ont vécu sous le régime communiste pendant 70 ans et n'ont jamais été éduqué religieusement, ainsi ils sont tout à fait séculiers. Si vous les questionnez sur leur foi, ils vous répondront toutefois qu'ils sont musulmans, sans vraiment savoir ce qu'être musulman signifie vraiment.

Classes :

Il n'y a pas de distinction de classes dans la société, à l'exception des nouveaux riches qui font étalage de leurs richesses et puissance dès qu'ils en ont l'opportunité. La consommation tapageuse s'est trouvée un nouveau terrain fertile dans cet ancien pays communiste.

Origines ethniques :

Il n'y a pas de mésententes ethniques ouvertes. Il existe un ressentiment envers les Arméniens à cause du conflit du Nagorny-Karabakh causé par l'occupation arménienne de la région revendiquée par les Azéris. Il existe quelques minorités, notamment kurde, taat, juive, etc., mais qui ne subissent aucune discrimination ouverte.

Point de vue étranger :

Égalité des sexes :

La culture azerbaïdjanaise est très conservatrice lorsqu'il s'agit de questions concernant les femmes. Celles-ci peuvent travailler jusqu'à ce qu'elles se marient et aient des enfants, mais généralement, on s'attend à ce qu'après elles demeurent au foyer pour s'occuper de la maison et des enfants.

Religion :

La grande majorité des Azerbaïdjanais sont musulmans mais pas très pratiquants. Il existe une très petite communauté juive ainsi qu'une importante minorité russe (et donc, chrétienne). La religion ne constitue pas vraiment un élément important.

Classe :

En Azerbaïdjan, les classes sont délimitées à l'extrême : on trouve une petite minorité de gens très riches, et ensuite, tous les autres. Il existe également une distinction de classes entre ceux qui vivent dans la capitale Bakou et ceux qui vivent dans le reste de l'Azerbaïdjan. Les habitants de Bakou sont convaincus d'être plus instruits et plus sophistiqués que ceux de l'Azerbaïdjan rural, ils ont tendance à regarder de haut les provinciaux qui viennent s'installer à Bakou pour y trouver du travail. Les « natifs » de Bakou blâment volontiers les gens des « régions » pour tout ce qui va « mal » à Bakou.

Origine ethnique :

Il existe quelques petits groupes ethniques linguistiques qui habitent les régions montagneuses de l'Azerbaïdjan, mais ils ne comptent pas pour beaucoup dans l'équation culturelle azerbaïdjanaise. La minorité ethnique russe d'Azerbaïdjan est importante, bien qu'elle se trouve principalement dans la ville de Bakou. La conséquence la plus évidente de cette concentration est celle des relations entre les hommes et les femmes. Les hommes azerbaïdjanais ont tendance à croire que les filles russes sont plus « faciles » (si vous me comprenez) que les Azerbaïdjanaises. Si vous êtes une étrangère et qu'un homme vous dit qu'il pensait que vous étiez russe, ou que vous lui rappelez une fille russe, cela devrait immédiatement éveiller votre méfiance.

Information culturelle - Établir des bonnes relations

Question :

À quel point est-il important d'établir une relation personnelle avec un collègue ou un client avant de faire des affaires avec cette personne?

Point de vue local :

Les relations personnelles sont très importantes, que ce soit au travail ou en dehors. Dans ce pays, tout semble reposer sur toutes sortes de relations personnelles, par conséquent vous devez en établir avec vos collègues. L'un des moyens les plus efficaces de le faire consiste à les inviter à dîner un soir et prononcer de nombreux toasts très élogieux qu'ils réciproqueront certainement. Les Azéris aiment bien boire et prononcent des toasts assez longs, qui durent des fois plusieurs minutes pendant que tout le monde tient son verre levé. Soyez patient et préparez-vous à dire de bonnes choses quand viendra votre tour, comme par exemple les remercier de leur amitié, des bons plats et pour votre séjour dans leur merveilleux pays, etc.

Point de vue étranger :

En général, il y a bien des conversations qui se déroulent avant une réunion ou une présentation. Comme nous l'avons précédemment mentionné, des sujets comme la famille ou le travail sont acceptables et votre collègue appréciera particulièrement de pouvoir vous parler de lui. Toutefois, si vous êtes le seul étranger, ne soyez pas surpris si les Azerbaïdjanais discutent entre eux dans leur langue (ou des fois en russe) et ne vous accorde aucune importance jusqu'au moment de traiter des affaires.

Information culturelle - Privilèges et Favoritisme

Question :

Service Volontaire International
30 Rue des Capucins 1000 Bruxelles, Belgique.
Tél : (Bel) +32 (0) 2 888 67 13 (Fr) +33(0) 3 66 72 90 20
E-mail : info@servicevolontaire.org

Un collègue ou un employé s'attendrait-il à avoir des privilèges spéciaux ou à recevoir une considération spéciale en raison de notre relation ou de notre amitié?

Point de vue local :

Si vous vous rapprochez de quelqu'un, il s'attendra certainement à un traitement privilégié de votre part, ce qui est normal en milieu de travail. Vous pourriez cependant établir une distinction entre la relation de travail et celle sociale, ce qui est délicat.

Point de vue étranger :

Il est peu probable qu'un collègue ou qu'un employé s'attende à obtenir des privilèges ou des privilèges grâce à des relations personnelles ou une amitié. Le traitement préférentiel et/ou des augmentations salariales peuvent et doivent être évitées en expliquant leur injustice et des contraintes imposées par les hauts responsables sur de tels traitements. L'embauche d'amis ou de membres de la famille peut être plus difficilement évitée, et, à l'occasion, le seul moyen de trouver quelqu'un pour occuper le poste ou effectuer le travail. Si toutefois on décide d'embaucher l'ami ou le membre de la famille, il faut en décrire clairement les compétences qui justifient l'embauche et si le rendement ne répond pas aux attentes, il faut le remercier, sans égard à l'amitié avec cette personne.

Information culturelle - Conflits dans le Lieu de travail

Question :

J'ai un problème relié au travail avec un collègue. Est-ce que je dois le confronter directement, publiquement ou en privé?

Point de vue local :

Il ne faut jamais confronter une personne, il n'est pas bon d'être direct avec qui que ce soit lorsqu'on en arrive à la situation délicate de discuter des problèmes. Utilisez toujours un émissaire pour transmettre votre message et atteindre votre objectif sans devoir faire face à un collègue insatisfait. Comme nous l'avons déjà mentionné, demandez à quelqu'un au bureau qui vous est proche de vous dire ce que pensent les autres. En l'occurrence, j'aurais recours à une collègue d'un certain âge pour lui demander d'étudier la réaction des gens et de vous les transmettre. Ainsi, vous saurez ce qui se passe dans risquer une confrontation indésirable.

Point de vue étranger :

S'il survient un problème professionnel avec un collègue, je ne recommande pas de l'affronter directement mais d'en faire plutôt part à votre superviseur immédiat et le laisser se poser en arbitre. Il est plus que probable que si l'un de vos collègues ne s'entend pas avec vous sur une certaine question, il adoptera la même procédure (d'avoir recours au superviseur immédiat). Vous devriez être capable de deviner, par son langage corporel et son ton, que vous l'avez insulté.

Information culturelle - Motiver les collègues locaux

Question :

Qu'est-ce qui motive mes collègues locaux à donner un bon rendement au travail?

Point de vue local :

La loyauté, l'argent, la satisfaction professionnelle, et la peur de l'échec.

Point de vue étranger :

Je suppose qu'en Azerbaïdjan, mes « collègues du cru » sont motivés par l'argent et la crainte de perdre leur emploi. Cependant, s'ils sont surveillés de près par un gestionnaire ou supérieur qui les traite convenablement, qui est généreux et qui leur est ouvert, je pense qu'ils seront plutôt motivés par leur loyauté envers ce gestionnaire et par leur engagement envers la mission de l'organisme.

<http://www.intercultures.ca/>