

Coutumes et culture

ATTENTION : Le texte qui va suivre se veut surtout de relever la différence de point de vue que peuvent avoir deux personnes. Entre ce que l'on pense de sa culture et ce qu'un étranger qui y vit peut y remarquer. Ce texte expose deux point de vue personnels et donc pas forcément objectifs. À noter que cependant il peut vous donner une idée de la culture locale de ce pays. N'oubliez pas que chaque individu a ses coutumes et une culture propre.

Information culturelle - Styles de communication

Question :

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

Point de vue local :

Les Kenyans tendent à se tenir très près lorsqu'ils discutent entre eux. L'espace personnel n'est pas une préoccupation majeure, ce qui se voit particulièrement bien dans les files d'attente où ils sont très serrés les uns contre les autres. La plupart des Kenyans jugeront qu'un interlocuteur fait montre de froideur s'il se tient trop loin lors d'une discussion, par contre les Kenyans occidentalisés gardent leur distance personnelle et respectent celle de leur interlocuteur. Les Kenyans de tous âges se serrent la main quel que soit le sexe des interlocuteurs. Parmi certaines tribus, les adolescentes ne peuvent pas serrer la main des hommes qui sont suffisamment âgés pour être leur père.

Certains Kenyans gardent la main de leur interlocuteur durant la conversation. Quoique cela soit rare, il faut y voir un signe que la personne se sent à l'aise ou est attirée par la personne dont il tient la main. D'autres le font pour s'entendre sur un point.

Une nouvelle tendance parmi les chrétiens du Kenya est de se donner l'accolade entre personnes de même sexe. Plusieurs Kenyans dans les régions rurales ne maintiennent pas un contact visuel. Cela n'est pas nécessairement un signe de malhonnêteté; une personne âgée peut en effet regarder le plancher lorsqu'elle parle à quelqu'un. Les Kenyans urbains sont plus enclins à maintenir un contact visuel régulier et ne pas le faire est pour eux un signe de manque d'intérêt ou de malhonnêteté.

La plupart des Kenyans gesticulent beaucoup lorsqu'ils conversent. S'ils sont en colère ou excités, certains gesticulent très près de leur interlocuteur, ce qui indique qu'une altercation physique est imminente. Gardez à l'esprit que certains gestes qui peuvent être vexants sont inoffensifs. Il faut cependant éviter de pointer quelqu'un du doigt, de tirer la langue, de dresser le majeur, de faire un "bras d'honneur" ou de faire des clins d'oeil. Tous ces gestes sont considérés; très mal élevés. Faire jouer ses muscles est un signe de menace.

Les résidents urbains sont plus enclins à parler fort, mais uniquement en cas de disputes. Dans les régions rurales, les gens se saluent à très haute voix, à travers les haies et les vallées. Entre amis, il n'y a pas de règles particulières.

Point de vue étranger :

Les Kenyans se serrent la main lorsqu'ils se rencontrent et avant d'entamer une discussion. Ils maintiennent une distance confortable pendant qu'ils parlent à quelqu'un, à peu près la même distance que celle que maintiennent les Occidentaux. Ils maintiennent également un contact visuel. Toutefois, les personnes plus jeunes ou qui vous seront subalternes sur le plan de la profession ou de la classe sociale éviteront de maintenir un contact visuel soutenu. Quant à vos pairs et à vos supérieurs, ils n'auront aucun problème à maintenir un contact visuel direct.

Après avoir donné une poignée de main au début d'une rencontre, il n'est ni nécessaire ni préférable de maintenir un contact physique avec la personne à laquelle vous parlez. Les Kenyans sourient beaucoup, que la conversation soit drôle ou non.

Il ne faut jamais pointer du doigt car ce geste est considéré très grossier. Durant une conversation, les Kenyans sont souvent portés à plier leurs bras au niveau de la poitrine et (ou) à les garder dans le dos. D'autres gesticulent pour expliquer et animer une conversation.

Un ton de voix modéré est préférable.

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 :

L'affection n'est pas manifestée ouvertement en public. Les couples peuvent se tenir par la main brièvement, mais ils ne s'embrassent jamais en public parce que cela est considéré comme un geste occidental et inconvenant. Les démonstrations de colère en public sont acceptables. Toutefois, l'emploi d'un langage insultant est jugé honteux.

Contrairement aux hommes, les femmes peuvent montrer leur douleur et pleurer en public.

Point de vue étranger :

Les Kenyans s'abstiennent d'exprimer de l'affection ouvertement. Ils sont aussi portés à dire souvent « merci ». Évitez de pointer une autre personne du doigt. Les Kenyans considèrent les manifestations d'émotions comme une faiblesse tandis que les manifestations de colère dénotent un manque de « stabilité mentale ». Il est donc important de bien contrôler ses émotions en public.

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 :

Le rythme des milieux de travail au Kenya est généralement plus lent. La ponctualité est censée être observée, mais de nombreux Kenyans jugent un retard de 30 minutes acceptable.

Les délais, la ponctualité, la productivité et l'absentéisme sont des questions prises au sérieux par le secteur privé, où le rythme de travail est plus rapide. Dans le secteur public, le rythme est plus lent.

Dans les bureaux, les hommes portent un costume et une cravate. Les femmes portent des jupes ou des robes qui arrivent aux genoux, ou plus longues, et elles ne portent pas de pantalons au travail, bien que cela change lentement dans les villes. Les vêtements traditionnels des femmes des tribus Masai et Turkana, par comparaison, sont jugés trop ajustés. Vous ne pouvez en porter, à condition d'appartenir à ces tribus ou de vivre parmi elles. Autrement, il n'est pas conseillé de se rendre au travail dans ce genre d'habillement.

Point de vue étranger :

Les hommes doivent porter le veston et la cravate au travail. Les femmes doivent porter des robes ou jupes au genou et couvrir leurs épaules. Le port de l'ensemble pantalon et veston est de plus en plus accepté.

Vous devez toujours vous adresser à vos pairs et à vos superviseurs en disant Monsieur, Madame ou Mademoiselle. Par contre, vous pouvez vous adresser à vos employés subalternes sans utiliser un titre de civilité, mais beaucoup d'hommes préfèrent être appelés par leur nom de famille.

Au Kenya, la vie personnelle passe avant le travail. Par exemple, si un Kenyan a quelque chose à faire pour lui ou pour sa famille durant les heures de travail, il interrompra son travail pour le faire. Il est tout à fait acceptable dans ce pays qu'un employé se présente en retard au travail ou qu'il ne respecte pas les délais parce qu'il a dû régler des affaires personnelles.

On note également beaucoup d'absentéisme pour des raisons familiales. La maladie ou autre problème d'un membre de la famille peut facilement justifier une absence du travail pour la journée. Il arrive souvent aussi que les employés doivent se rendre dans leur village natal pour assister à des funérailles et (ou) aller aider un parent malade. Les funérailles et la visite d'un parent malade sont également considérées comme une raison tout à fait acceptable pour rentrer tard au travail et pour ne pas respecter ses délais.

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 :

Dans le secteur privé, les cadres doivent leur poste à l'expérience, à la scolarité et à leurs compétences dans leur secteur d'activité. L'accessibilité est moins appréciée que l'aptitude à faire travailler le personnel de façon plus productive. Les supérieurs jeunes et mieux éduqués sont plus ouverts aux nouvelles idées. Les collègues instruits et qui ne craignent pas pour leur poste sont plus enclins à vous dire ouvertement ce qu'ils pensent de vous. Dans le secteur public, les cadres doivent souvent leur poste à des influences politiques et au népotisme, de sorte que l'éducation et l'expérience sont moins considérées.

Point de vue étranger :

Au Kenya, on accorde beaucoup d'importance au niveau d'études atteint. Entre une personne qui compte beaucoup d'expérience pertinente et une autre qui a un niveau de scolarité plus élevé, c'est cette dernière qui sera admirée et qui même s'estimera supérieure à l'autre.

Les Kenyans respectent beaucoup l'esprit de décision de leurs directeurs. Il est pratique courante que les directeurs bénéficient officieusement d'avantages en raison de leur poste dans l'organisation, tandis que leurs employés ont rarement droit à ces mêmes avantages. L'expatrié qui tenterait de changer les choses risquerait de nuire aux relations avec ses collègues. Il vaut probablement mieux accepter ce genre de pratique en se disant qu'elle est « différente » des nôtres.

Les employés kenyans ne confrontent généralement pas directement leur directeur expatrié au sujet de son style de gestion et de ses décisions. Ces commentaires seront communiqués par le truchement d'une autre personne – qui peut être un autre cadre. Par contre, si les employés kenyans apprécient l'approche et le style de leur directeur, ils le leur laisseront eux-mêmes savoir. Les nouvelles positives voyagent facilement dans un environnement interculturel, mais on ne peut en dire autant des nouvelles négatives.

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 :

Dans le secteur public, toutes les décisions sont prises par le supérieur et communiquées vers le bas au personnel. Le personnel peut s'exprimer ensuite. Il est acceptable de consulter son superviseur pour obtenir de la rétroaction. Dans le secteur privé, le personnel a plus de latitude pour formuler des idées, mais la plupart des décisions sont encore prises par les supérieurs. La rétroaction entre les employés et les supérieurs est chose commune.

Point de vue étranger :

Dans les organisations kenyanes, les décisions sont généralement prises à des niveaux élevés, souvent trop élevés pour leur importance. Les décisions sont rarement prises par consensus. C'est le « grand patron » qui prend la plupart des décisions. C'est aussi lui qui donne la majeure partie de la rétroaction « officielle » sur la performance. La rétroaction officieuse viendra des employés, des proches associés et des pairs. Certains patrons ont tendance à laisser les expatriés prendre les décisions non populaires. En laissant ainsi les expatriés assumer le blâme pour les décisions difficiles et non populaires, le patron sauvegarde son image et sa bonne réputation.

Le processus de prise de décision est plus souvent qu'autrement très lent au Kenya, et plus particulièrement lorsque les décisions sont susceptibles de déplaire. Cette lenteur est largement attribuable au fait que la prise de décision se retrouve à des niveaux plus élevés que nécessaire et que les personnes clés sont absentes ou non suffisamment informées pour prendre une décision éclairée. Parfois aussi, l'information requise n'est pas fournie, ce qui oblige les

décideurs à prendre le temps de s'informer pour éclairer leur décision.

On note ici encore une très grande dépendance sur les niveaux élevés de l'organisation pour les idées nouvelles. Celles-ci sont souvent inspirées par l'expérience largement acquise aux niveaux subalternes, mais ce sont les niveaux supérieurs de l'organisation qui formulent les idées nouvelles et qui les mettent en oeuvre.

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 des sexes :

Les hommes sont considérés comme le sexe « premier » et ils s'attendent à être traités comme tels. Les femmes viennent en « second ». Elles ne sont pas censées avoir voix au chapitre et s'exposent à des insultes si elles formulent leurs opinions en public.

En milieu de travail : Une femme superviseur doit travailler plus fort, même si elle supervise des femmes.

Religion :

La plupart des Kenyans sont chrétiens. Il existe une forte population musulmane dans les régions côtières et des religions traditionnelles coexistent avec ces deux grandes religions. Plusieurs chrétiens et musulmans ont trouvé le moyen d'accommoder à la fois la culture et la religion, ce qui entraîne le changement de la culture et la religion en question pour qu'elles s'intègrent bien.

En milieu de travail : Une entreprise de Mombassa doit tenir compte des jours fériés musulmans, plus qu'une entreprise située à Nairobi.

Classe sociale :

Les leaders politiques et les gens bien nantis sont traités avec égard, mais ils ne forment pas de caste. En milieu de travail, les employés qui ont de l'argent ou des contacts influents s'attendent à recevoir un traitement spécial.

Groupe ethnique :

Il y a 16 groupes ethniques principaux et chaque Kenyan fait partie d'une tribu ou d'une race. La culture locale est par conséquent une mosaïque d'une trentaine de groupes représentatifs, à laquelle s'ajoute la religion. Les cultures régionales jouent aussi un rôle, mais elles ne sont pas aussi importantes dans l'ensemble.

Point de vue étranger :

Égalité des sexes :

La perception est que les femmes sont destinées au travail domestique et au travail de soutien et qu'elles ne peuvent aspirer faire de la politique ou servir dans le clergé. Les femmes ont donc beaucoup moins de pouvoir que les hommes dans la société kenyane et aussi moins de droits. Dans le milieu de travail, on exige des femmes plus de compétences et d'expérience pour un même emploi. De plus, le cheminement professionnel des femmes est beaucoup plus lent que celui des hommes.

Religion :

On peut dire sans risque de se tromper que la population kenyane est religieuse, et plus particulièrement chrétienne, musulmane et animiste. La pratique religieuse est importante dans ce pays. Presque chaque Kenyan va à l'église ou à la mosquée. Il y a aussi des croyances animistes. On note de plus en plus de divisions religieuses et de discrimination en raison des points de vue fondamentalistes de certains pratiquants, chrétiens et musulmans confondus.

Classe sociale :

Au Kenya, les classes sociales sont en fonction des postes traditionnels occupés au sein des tribus (par ex. chefs et Anciens), de la richesse personnelle et du niveau d'instruction. Dans le milieu de travail, les divisions entre les classes sont assez marquées. Les Kenyans ne fréquentent que leurs pairs. Ils ne sont pas autorisés à se tenir avec leurs supérieurs et évitent de se tenir avec des employés occupant un poste subalterne au leur.

Origine ethnique :

Le Kenyans accordent beaucoup d'importance à l'origine ethnique ou au tribalisme. À preuve, on s'attendra d'un Kenyan qui occupe un poste de direction qu'il prenne des décisions qui profiteront aux membres de sa tribu, même au détriment des membres des autres tribus. On note une grande animosité et une grande méfiance entre les tribus et ce, aux niveaux du pays, du milieu de travail et de la société en général. Cette animosité remonte à d'anciennes rivalités. De nos jours, ces rivalités s'exercent dans le système social, politique et gouvernemental ainsi que dans les décisions ayant une incidence sur les affaires, l'emploi et les marchés.

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 :

Il est important d'établir une relation personnelle avec un collègue ou un client dans le sens que vous obtiendrez un « oui » ou un « non » plus tôt que prévu, et que cela tend à produire de meilleurs résultats. Inviter quelqu'un à prendre un thé ou un café est un geste amical. La discussion des buts, des aspirations, des craintes et des problèmes à surmonter aide à créer de bonnes relations. La confrontation et la résolution de problèmes liés au travail en groupe facilitent considérablement les choses.

Point de vue étranger :

Au Kenya, il ne faut jamais passer directement au sujet des affaires. Il faut au préalable se saluer et échanger de l'information personnelle sur la santé et sur le bien-être en général. Souvent, on offrira des rafraîchissements avant de commencer une réunion ou une séance de travail. Les réunions, et plus particulièrement les premières, se déroulent souvent d'une façon très formelle.

Il est important d'entrer en relation personnelle avec un associé si l'on veut bien travailler avec lui. À cette fin, on peut commencer en l'invitant à manger au restaurant ou à prendre un pot après le travail ou quelque chose du genre. Ce type de relation est souvent très important pour constituer de bons partenariats et des associations efficaces.

Information culturelle - Privilèges et Favoritisme

Question :

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 :

Oui, certains collègues s'attendent à recevoir un traitement préférentiel, comme par exemple le recrutement d'un membre de leur famille.

Point de vue étranger :

Un collègue de travail ne s'attend généralement pas à bénéficier de privilèges en raison du lien d'amitié qui existe. Par contre, un employé subalterne peut s'attendre à bénéficier de considérations spéciales. L'employé qui fait quelque chose de plus que ce que l'on exige de lui ou à qui on demande de faire quelque chose de plus s'attendra à obtenir des faveurs en retour. Il peut également arriver qu'un employé fasse quelque chose de spécial pour vous, qu'il vous apporte un petit cadeau, un peu de nourriture ou une boisson dans le but d'obtenir des faveurs ou une décision favorable de votre part, notamment une majoration du salaire ou l'embauche d'un parent ou d'un ami. Évitez de tels arrangements, car il peut être très difficile d'y mettre fin d'une façon positive et amicale. Il peut s'ensuivre des situations extrêmement complexes et délicates. Il vaut mieux dans la mesure du possible s'abstenir de participer à ce type d'échange de bons procédés, tout du moins tant que vous ne connaissez pas vraiment votre environnement de travail.

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 :

Un collègue qui a l'habitude de bavarder avec vous, et qui soudainement ne le fait plus, est un signe que quelque chose ne va pas. D'autres collègues pourraient vous en informer. Si vous traitez avec des aînés appartenant à des tribus, ils pourraient vous envoyer un message par une tierce personne.

Point de vue étranger :

Il ne faut pas confronter directement les personnes et les collègues de travail avec lesquels vous avez un problème. Il vaut mieux passer par un collègue de travail qui saura discuter de la situation avec le collègue en cause. La situation risque d'être encore plus difficile pour vous et pour votre collègue si vous informez vos superviseurs de la situation.

De même, si vous éprouvez le besoin de savoir comment un ou l'ensemble de vos collègues de travail vous perçoivent, il vaut mieux s'informer auprès d'une tierce personne qui pourra vous en parler ouvertement ou, encore, recueillir les commentaires des personnes intéressées. Vous pouvez également vous adresser à votre superviseur, mais plus souvent qu'autrement vous n'obtiendrez pas l'heure juste parce que vos pairs ne lui auront jamais communiqué l'information. En règle générale, la meilleure façon d'obtenir de la rétroaction est de demander à un associé en qui vous avez confiance de recueillir l'information désirée.

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 :

De bonnes conditions de travail et une rémunération concurrentielle sont les principaux facteurs de motivation.

Point de vue étranger :

Un bon élément de motivation est le renforcement positif de la performance. Le salaire et les avantages sociaux sont des éléments positifs mais qui ne fonctionnent qu'à court terme.

Au Kenya, beaucoup de personnes travaillent dans des environnements où ils ne disposent pas de la supervision, de l'équipement, des outils et de la formation nécessaires pour faire facilement un bon travail. Outre la majoration de salaire, il serait alors bon de mieux outiller les employés et de leur offrir de la formation pour maintenir leur motivation à plus long terme. Les employés kenyans travailleront de plus longues heures parce qu'ils « ont peur du patron ». Toutefois, je n'ai pas constaté que cela donne lieu à un travail plus professionnel à long terme.

Information culturelle - Livres, films et mets recommandés

Question :

Pour m'aider à en apprendre davantage à propos de la culture, pouvez-vous recommander : des livres, des films, des émissions de télévision, de la nourriture et des sites Web?

Point de vue local :

Livres : L'Afrique noire francophone au tournant des indépendances : l'héritage, d'Ali Mazrui; MOI: The Making of An African Statesman, d'Andrew Morton; Facing Mount Kenya, de Jomo Kenyatta; Into Africa, de Marq de Villiers et Sheila Hirtle; Dispatches from a volatile Continent, de Blaire Harder et Je rêvais de l'Afrique, de Kuki Gallmann.

Films : People Count et Hawa's Story de l'Office national du film du Canada; Je rêvais de l'Afrique (tiré du livre de Kuki Gallmann).

Liens Internet : Africaonline.com, estandard.net, nationaudio.com

Point de vue étranger :

Si vous êtes appelé à voyager et à travailler au Kenya, il peut être utile d'apprendre quelques expressions en Swahili. Le Haut-commissariat du Kenya devrait avoir de l'information culturelle intéressante à distribuer.

Information culturelle - Activités sur le terrain

Question :

Dans ce pays, j'aimerais en savoir plus sur la culture et sur le peuple. Quelles activités pouvez-vous me suggérer?

Point de vue local :

Musique : Quelques orchestres locaux tels que Virunga, Them Mushrooms, The Police Band.

Médias : Daily Nation; The standard; Kiss Fm; Nation Radio

Spécialités culinaires traditionnelles : Ugali (farine de blé et de maïs) servie avec des légumes ou de la viande, maïs et haricots, ou encore les très répandus chapatis, rôtis, paratas et papillotes, très appréciés de la plupart des Kenyans; Nyama choma (viande au barbecue).

Cafés : Green Corner et Trattoria à Nairobi

Point de vue étranger :

Divers spectacles culturels donnent un bon aperçu de la culture locale. Le « Bomas of Kenya » à Nairobi présente des danses culturelles intéressantes ainsi que le récit folklorique dont s'inspirent ces danses.

La participation aux cérémonies organisées à l'occasion de la naissance d'un enfant, de l'initiation, d'un mariage ou de funérailles vous donnera un très bon aperçu de la culture kenyane. Lorsque vous aurez fait ample connaissance avec vos collègues de travail et que vous aurez exprimé votre intérêt, ceux-ci seront heureux de vous inviter à leurs célébrations familiales.