

## 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 points 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 - Conversations

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 :

La famille est très importante aux yeux des Indonésiens. Les Javanais, qui forment le groupe ethnique indonésien le plus nombreux, ont un dicton : « Mangan ora mangan asal ngumpul », qui signifie : « avoir des aliments ou pas n'est pas important, ce qui compte est d'être ensemble ».

Par conséquent, lorsque vous rencontrez un Indonésien, la famille est naturellement le plus important sujet de discussion, ce qui fait que vous pouvez lui demander combien d'enfants il a, quel âge ils ont, etc. Cela vous donnera l'occasion de lui faire un compliment en lui disant qu'il a l'air vraiment jeune pour un parent de tant d'enfants.

Lorsque vos interlocuteurs indonésiens ont voyagé ou fait des études à l'étranger, vous pouvez aussi leur poser des questions sur leurs expériences de voyage.

N'hésitez pas à interroger les Indonésiens sur leur origine ou sur la partie de l'Indonésie dont ils sont originaires. Après avoir séjourné assez longtemps en Indonésie, vous pourrez rattacher les noms à certaines régions du pays, tels que Supomo, Soeprapto, etc. Les noms commençant par « Su » ou « Soe » et finissant par « o » sont habituellement javanais. Prenez le risque et demandez-leur : « Êtes-vous originaire du centre ou de l'Est de Java? »

Les sujets de discussion à éviter sont les suivants :

- L'âge, parce que dans plusieurs cultures, il est impoli de demander l'âge d'une personne.
- La religion, la politique et les droits de la personne. Il n'est pas recommandé de discuter de ces trois sujets délicats, à moins que quelqu'un d'autre ait entamé le débat et que la discussion demeure calme et cordiale.
- Il est important de se montrer très sensible à l'égard des expériences de voyage à l'étranger et de permettre aux Indonésiens de vous raconter leurs expériences.

Évitez d'exagérer avec vos propres expériences pour ne pas les indisposer et donner l'impression que vous voulez leur en imposer. Parmi les Indonésiens de la classe moyenne inférieure, les voyages intérieurs se font habituellement à l'occasion d'un décès dans la famille, et rarement pour le plaisir. Les expatriés qui ont passé deux ou trois ans en Indonésie peuvent avoir vu plus de pays que la plupart de leurs collègues et amis indonésiens.

Les choses qui pourraient vous surprendre :

- Même s'ils vous rencontrent pour la première fois, les Indonésiens pourraient vous surprendre par leurs « questions d'ordre personnel » telles que : Est-ce que vous êtes marié, si non, êtes-vous fiancé? Ils vous poseront des questions sur votre famille, le lieu où vous travaillez, votre travail, où vous avez fait vos études, etc. Répondez à toutes ces questions, sans gêne, parce que vous n'avez pas à donner tous les détails. Les Indonésiens sont souvent mal à l'aise lorsqu'ils vous rencontrent pour la première fois. Ils ne savent pas qui vous êtes et donc ils ne savent pas non plus « comment vous situer ». Les questions qu'ils se poseront mentalement seront du genre : dois-je traiter cette personne en égale (c'est-à-dire est-ce qu'elle a le même âge ou le même statut social que moi)? Ou est-ce que je dois la traiter différemment? Ils opteront habituellement pour la prudence en vous traitant comme si vous étiez plus vieux ou d'un plus haut statut social que le leur, puis ils ajusteront lentement leur comportement au fur et à mesure qu'ils vous connaîtront mieux. Il est très important de savoir où situer quelqu'un parce que la société indonésienne est très hiérarchisée.

- Si vous êtes marié, ils peuvent vous demander, sans aucune gêne, quelle sorte de pilule contraceptive vous utilisez. La contraception fait souvent l'objet de conversations sociales depuis que le gouvernement a travaillé très fort pour sa

promotion à partir des années 70 en vue de contrôler la croissance démographique. Comme vous le savez, l'Indonésie est le 4<sup>e</sup> pays le plus peuplé au monde.

Point de vue étranger :

La famille est le premier sujet de discussion, et la première question que l'on vous posera portera probablement sur votre état matrimonial. On vous posera ensuite des questions sur les enfants, leur âge, etc. Il est toujours préférable de se montrer prudent et de poser les mêmes questions à votre interlocuteur, parce qu'il est souvent nécessaire de suivre ce rituel de conversation polie, (même en affaires), avant de passer à d'autres sujets ou à l'objet d'une rencontre ou réunion.

La religion est aussi un sujet courant. Tous les Indonésiens s'identifient à une religion, très peu sont des athées déclarés et ils supposent que tous les Occidentaux sont chrétiens. Il est alors préférable de vous déclarer chrétien (si vous êtes un athée), plutôt que de vous montrer franc à ce sujet.

Les Indonésiens posent toujours des questions sur le lieu d'origine et il est poli de leur retourner les questions, plus particulièrement si vous connaissez le pays et que vous pouvez parler de leur lieu d'origine. De nombreux Indonésiens se sont beaucoup déplacés et sont originaires d'autres parties du pays.

Le sujet à ne pas aborder : dans le passé, la politique était un sujet délicat qu'on ne devait pas aborder, mais les choses évoluent et on peut aujourd'hui en parler un peu plus ouvertement dans l'Indonésie actuelle.

Lorsque j'étais en Indonésie, j'ai souvent constaté que les Occidentaux étaient considérés comme des experts dans leur domaine, la preuve étant qu'on me posait souvent des questions reliées à mon travail et à ma profession – parfois avec des attentes très élevées quant à mon niveau d'expertise. Je n'ai jamais hésité à admettre mes limites, mais les Indonésiens, au contraire, peuvent parfois hésiter à reconnaître qu'ils ne savent pas. Le meilleur exemple à citer serait celui où vous auriez à vous renseigner auprès de passants sur la direction à suivre. Après avoir suivi diverses directions suggérées, vous vous rendrez compte que vous êtes sur le chemin du retour parce que vos interlocuteurs ne pouvaient pas admettre qu'ils ne connaissaient pas l'endroit.

Une dernière question qui vous sera posée constamment est « mau ke mana » qui veut dire « où allez-vous? » Cela peut devenir un peu ennuyant et peut-être trop convivial, lorsque votre voisin ou votre commis de magasin, etc., vous pose cette question. De fait, il s'agit d'une phrase polie à laquelle on n'attend pas réellement de longues explications. J'ai souvent répondu « jalan jalan saja », qui signifie « Je ne fais que me promener ».

## Information culturelle - Styles de communication

Question :

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

Point de vue local :

En Indonésie : L'espace social personnel indonésien est plus réduit. Lorsque vous avez une réunion d'affaires avec un homologue indonésien, vous vous surprendrez à vous écarter souvent en essayant de retrouver votre espace social, alors que votre interlocuteur s'approchera plus près pour maintenir son propre espace social.

Le contact visuel direct doit être évité. Vous pouvez regarder votre interlocuteur à la hauteur du menton ou vous pouvez encore le regarder dans les yeux pour de courtes périodes de temps, de sorte qu'il ne se sente pas mal à l'aise d'avoir votre regard constamment fixé sur lui au cours de la discussion. Dans tous les cas, utilisez votre jugement. Si vous savez que la personne a été élevée à Jakarta et qu'elle a fait des études à l'étranger, cela devrait aller.

Vous ne pouvez toucher, quand vous leur parlez, que les amis et les connaissances du même sexe que le vôtre. Vous devez éviter de toucher les gens de sexe opposé au vôtre et les collègues en milieu de travail.

Gestes à éviter :

- Ne donnez ni ne recevez quoi que ce soit de la main gauche. Cela est impoli. Vous devez donner et prendre les choses avec la main droite. Dans les régions rurales de Java, il est très acceptable de donner et de recevoir quelque chose des deux mains, le corps légèrement incliné vers l'avant.
- Ne mettez pas vos mains sur les hanches, lorsque vous parlez à quelqu'un. Cette posture dans le « wayang show » est prise par quelqu'un qui est prêt à se battre physiquement.
- Ne mettez pas vos jambes ou vos pieds sur une table, lorsque vous êtes assis sur une chaise et que d'autres personnes

sont assises à cette table. Les gens n'aimeront pas cette façon « cow-boy » de s'asseoir. En Indonésie, cela est considéré comme un geste arrogant et une impolitesse.

Point de vue étranger :

Le contact visuel peut être vu comme un comportement agressif; c'est pourquoi les Indonésiens évitent ce contact, lorsqu'ils vous parlent. Ils sont plus à l'aise lorsqu'ils finissent par mieux vous connaître.

Il est acceptable, lorsque vous parlez à quelqu'un, de lui toucher le bras, etc., mais ne touchez pas et ne tapotez jamais la tête d'un enfant. Ce geste est une insulte en Indonésie. Ne pointez pas de l'index. Les personnes utilisent souvent leur pouce pour pointer une personne ou un objet. Ne montrez pas la plante de vos pieds aux gens, bien que cela puisse être difficile à éviter lorsque vous devez vous asseoir sur le sol et que, par politesse, vous devez toujours enlever vos chaussures, avant d'entrer dans une maison. Montrer la plante du pied revient à faire un bras d'honneur et vous verrez souvent des personnes lever la jambe pour montrer la semelle de leur pied à quelqu'un, particulièrement sur le bas-côté de route.

### 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 :

À l'instar des musulmans et des orientaux, les Indonésiens sont censés se comporter et s'habiller de façon modeste. Comme dans plusieurs pays asiatiques et musulmans, il faut éviter de montrer de l'affection en public et de porter des vêtements trop révélateurs ou trop serrés. De la même façon, il faut éviter de crier ou de discuter fort, tout comme montrer sa colère ouvertement. La culture indonésienne est très liée au contexte (c.à.d. haute importance accordée aux relations). Vous devez réellement lire entre les lignes. Il y a plusieurs autres façons de manifester son mécontentement, sans avoir à crier ni à lever la voix. Crier, montrer que vous êtes impatient ou élever la voix pourraient tout simplement indiquer aux Indonésiens que vous êtes mal éduqué ou mal élevé (traduction littérale de « kurang ajar »).

Il n'est pas facile de savoir si vous avez offensé quelqu'un immédiatement. Parfois, vous pourrez voir l'expression du visage changer, mais la plupart du temps vous ne verrez rien. Vous le saurez lorsqu'ils commenceront à éviter de vous rencontrer ou à ne plus vous parler. Les Indonésiens évitent la confrontation à tout prix, parce qu'il est jugé inconvenant ou mal élevé de confronter quelqu'un en public. Dans certains cas, vous ne saurez jamais que vous avez offensé quelqu'un parce qu'il demeurera poli et cachera ses sentiments à votre égard. Les Javanais sont très adeptes dans ces situations.

Point de vue étranger :

Les comportements agressifs ou la manifestation de sentiments de frustration ne sont pas bien considérés et se montrer émotif, pleurer en public, etc., mettra les autres très mal à l'aise.

### 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 :

L'Indonésie est un pays tropical; l'idéal est de porter des vêtements de coton. Le batik est le meilleur des choix. Vous trouverez facilement des vêtements qui vous iront lorsque vous serez en Indonésie, à moins que vous ne portiez une très grande taille. Les vêtements sont disponibles dans toutes sortes de tissus pour habillement informel et formel. Habillez-vous de façon modeste, particulièrement si vous vivez en région rurale; ne montrez pas trop de peau ou ne portez rien de trop serré.

Vous pouvez facilement et sans risque vous adresser à quelqu'un en l'appelant Ibu (Madame), habituellement raccourci à Bu, et Bapak (Monsieur), généralement raccourci à Pak. Adressez-vous à vos collègues de travail en les appelant Mbak ou Mas (soeur ou frère plus âgé en javanais) au lieu du formel Bu ou Pak.

En tant qu'étranger, on s'attend à ce que vous soyez ponctuel et toujours présent, à moins de tomber réellement malade. Les employés locaux peuvent se comporter différemment, tout particulièrement s'ils ont un statut social plus élevé que le vôtre ou s'ils sont vos supérieurs. Ils auront alors le privilège d'être sur un « jam karet », qui signifie littéralement « temps caoutchouc » (pour étirer le temps ou être en retard). Les Indonésiens travaillent du lundi au vendredi, mais les musulmans indonésiens, plus particulièrement les fonctionnaires, ne travaillent qu'une demi-journée le vendredi, puisque les hommes doivent aller à la mosquée. Les délais sont très souples en Indonésie, aussi est-il préférable de ne pas communiquer à tout le monde la « date réelle » de finition du travail. Donnez-leur une date cible assez longtemps avant le « délai réel ».

Point de vue étranger :

La façon de vous habiller dépend de l'endroit où vous travaillez. Soyez propre et portez des vêtements bien repassés. Les hommes et les femmes ne doivent pas porter de shorts au travail. Les pantalons habillés et les jeans (selon le cas), avec une chemise à manches courtes, sont acceptables pour les hommes. Les femmes devraient porter des jupes ou des pantalons longs (les peddle pushers sont acceptables). L'habillement diffère selon l'endroit où vous résidez. Dans les régions musulmanes, les femmes ne doivent pas porter de débardeurs ni de hauts sans manches, vos bras devant être couverts. Toutefois, à Bali, il est acceptable de porter des hauts sans manches.

Soyez respectueux lorsque vous vous adressez aux collègues et aux superviseurs. Souvent les noms formels ne sont pas utilisés; ils peuvent être très longs! Chacun utilise une forme abrégée de son nom, et c'est en général sous ce nom qu'ils se présenteront à vous.

Pour ce qui est de la ponctualité, vous devrez vous adapter avec le temps. Dans mon bureau, la ponctualité n'était pas très valorisée. J'ai dû aussi établir mes propres heures de travail en fonction de la disponibilité de l'ordinateur et du volume de travail du moment. Dans d'autres bureaux semblables au mien, le personnel devait toutefois arriver à l'heure au travail et la ponctualité était observée.

Les délais semblent plutôt souples et apparemment toujours déterminés par quelqu'un ou quelque chose d'autre, ce qui constitue un réel élément de frustration. Il faut un certain temps avant d'apprendre à quel rythme se fait le travail dans un bureau. À cet égard, j'ai appliqué ma propre éthique professionnelle occidentale, tout en ajustant mes attentes à l'égard de mes collègues quant à la réalisation des projets selon mes propres dates cibles. Vous devez vous montrer souple, apprendre à connaître vos collègues ainsi que le rythme de travail et poursuivre des buts réalistes.

Un autre point majeur de frustration que j'ai eu à résoudre dans mon bureau était de m'assurer qu'on m'informe des plans. Par exemple, tout le monde savait quand devait avoir lieu une réunion du personnel, mais on négligeait de me le dire de sorte que je découvrais au dernier moment, et par surprise, les événements et les réunions subséquents. Pour me préparer, je devais toujours demander à mes collègues de m'informer sur les activités prévues sur une base régulière.

## 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 :

La scolarité, l'expérience, l'âge et le sens du leadership sont des qualités importantes chez un supérieur. On attend de lui qu'il joue le rôle de leader, de formateur et de protecteur à la fois aux plans professionnel et personnel, comme le feraient des parents. L'ouverture d'esprit est considérée comme un atout chez un supérieur.

Il est recommandé de ne pas être trop amical ou trop proche de vos subordonnés. Vous devrez vous montrer aimable et suffisamment proche, mais n'oubliez pas d'établir une limite et de l'appliquer en laissant savoir à tous et chacun (en privé de préférence) que certains comportements et plaisanteries sont inacceptables en ce qui vous concerne. Vous pourrez aussi le faire savoir en vous montrant « froid » à l'égard de ceux qui dépassent cette limite.

Point de vue étranger :

Les étrangers sont souvent traités comme des experts, quelle que soit leur scolarité ou leur expérience. Les qualités les plus recherchées sont la souplesse et l'adaptation aux circonstances, sans chercher à imposer les valeurs et les attentes au travail des Occidentaux. Vous gagnerez plus facilement la confiance des Indonésiens en vous montrant ouvert et souple, et en vous adaptant rapidement aux diverses situations qui se présenteront, tout en contribuant au travail à faire.

Je dirais que la patience, la souplesse et une personnalité accommodante (sans être une chiffe molle, si possible de se comporter de façon amicale) sont les qualités recherchées chez un supérieur respecté. Les personnes en situation d'autorité doivent montrer un solide leadership et peuvent devoir, à l'occasion, encourager délicatement les employés pour que les choses se fassent.

### 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 :

Les idées sont habituellement générées par le supérieur ou comme si elles avaient été inspirées par le supérieur, pour « lui sauver la face ». Attendez d'avoir fait votre place avant de présenter toute idée à votre superviseur. Donnez-lui le temps de vous connaître. Le mieux serait ensuite de lui présenter vos idées d'une façon qui laisserait entendre que c'est lui qui vous a « inspiré », que vous n'avez pas eu cette idée de vous-même.

En général, l'employé de plus haut rang présidera une réunion de bureau typique. Il le fera de façon démocratique ou de la façon dont il a été formé, l'endroit (ou la partie de l'Indonésie) où il a été élevé ou s'il a fait des études à l'étranger. Parfois, il sollicitera des points de vue, une rétroaction et des recommandations de la part des participants. D'autres fois, il ne le fera pas. Dans tous les cas, il serait avisé de formuler en privé les suggestions, les opinions et les recommandations que vous pourriez avoir.

Point de vue étranger :

Dans mon milieu de travail, nous avons une équipe qui tenait des séances de remue-ménages pour générer des idées qui, ensuite, étaient présentées à des groupes d'intérêt aux fins de rétroaction, et renvoyées à l'équipe afin de les raffiner. J'ai constaté que le travail en équipe était souvent encouragé et suivi, particulièrement à cette étape du travail.

Il est important de discuter des idées et des plans avec votre superviseur. Vous devez toutefois garder à l'esprit que vous travaillez dans un milieu étranger et que vous ne connaissez pas toutes les nuances de la langue et de la culture. Il est par conséquent préférable d'obtenir le plus possible de rétroaction sur votre travail pour vous guider dans ce contexte.

### 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 :

En Indonésie, le mari est le chef de famille. Il est le principal soutien et responsable de sa famille. Dans les régions urbaines, plusieurs femmes travaillent à l'extérieur de la maison et peuvent mieux réussir que leur mari, mais elles le respectent tout de même en tant que chef de famille et lui feront porter tout le crédit de leur succès en « leur permettant d'avoir une carrière », en « comprenant que de temps à autre elles doivent effectuer du sur temps ou voyager seules à l'étranger », etc. Dans la famille, les décisions sont prises par le mari et la femme, mais le mari a le dernier mot, lorsque vient le moment de prendre de grandes décisions.

La relation entre mari et femme peut avoir une influence en milieu de travail, si la femme doit être envoyée à l'extérieur de la ville pour une réunion, un colloque ou une conférence. Le mari pourrait ne pas la laisser partir pour des raisons valides ou non et, à la surprise des étrangers, elle respectera habituellement ses désirs.

Religion :

La religion est la chose la plus importante pour un Indonésien. Il est illégal de ne pas déclarer de religion et celle-ci doit être indiquée sur la carte d'identité personnelle, avec les renseignements habituels que porte une telle carte, soit l'adresse et la date de naissance. C'est pourquoi il y a des personnes qui sont appelées « musulmans, chrétiens, etc., de carte d'identité ». Il s'agit de gens qui ne sont pas particulièrement religieux et qui n'observent pas les pratiques de

leur religion, mais quand on le leur demande, ils répondent qu'ils sont musulmans, chrétiens, etc., selon la foi que pratique la famille et la religion mentionnée sur leur carte d'identité.

La vie et les activités quotidiennes d'un Indonésien s'organisent en fonction de la religion, particulièrement chez les musulmans, qui prient 5 fois par jour. Durant les heures normales de travail, et jusqu'à 4 ou 5 heures de l'après-midi, vous verrez les musulmans faire la deuxième et troisième prière de la journée. C'est la raison pour laquelle une salle est réservée à cette fin dans chaque bureau. Soyez réceptif à ce besoin de vos collègues en milieu de travail. Les hommes devront aussi se rendre à la mosquée le vendredi pour la deuxième prière de la journée.

#### Classe sociales :

Un Indonésien doit savoir où vous situer dès qu'il vous rencontre. La classe est très importante et elle est déterminée par l'âge, la scolarité, l'état matrimonial, le travail, la famille, votre maison, votre voiture, etc. La façon dont chacun est traité dépend de tout ce qui précède. Les personnes âgées sont très respectées et on doit les écouter. Les Indonésiens évitent de se disputer avec des personnes plus âgées qu'eux. Ils ont tendance à s'incliner légèrement lorsqu'ils s'adressent à elles. Certaines choses matérielles sont des symboles de réussite en Indonésie, c'est pourquoi les Indonésiens tendent à porter des vêtements et des accessoires de marque, de la tête au pied.

#### Origine ethnique :

Bien que l'Indonésie compte plusieurs peuples qui occupent différentes régions du pays d'est en ouest, la plupart des Indonésiens sont des Javanais. Par conséquent, le javanais (Bahasa Jawa) est utilisé majoritairement au travail, parmi les employés. La culture et les coutumes javanaises sont aussi très influentes en milieu de travail. Comme la culture javanaise est prédominante, que ce soit au travail ou à la maison (employés domestiques), les Canadiens doivent garder à l'esprit que les Javanais sont des gens très susceptibles et que leur langue est beaucoup plus liée au contexte que toutes les autres langues indonésiennes parlées dans d'autres régions du pays. Ils ne sont jamais directs lorsqu'ils veulent vous faire comprendre quelque chose. Par conséquent, il est recommandé, dans la supervision d'un projet, de suivre étroitement vos subordonnés et de leur poser régulièrement des questions sur l'avancement des travaux, parce qu'ils pourraient avoir des problèmes, besoin d'aide ou autre, sans jamais vous le dire, par simple politesse. Il leur est très difficile de demander de l'aide et de se faire les porteurs de « mauvaises nouvelles ».

#### Point de vue étranger :

##### Égalité des sexes :

L'Indonésie est une société patriarcale, sous toutes ses coutures. Dans mon milieu de travail, j'étais respectée parce que j'étais une étrangère et qu'on s'attendait à ce que j'apporte une certaine expertise dans l'exécution du travail. De plus, j'étais un peu plus âgée que la plupart de mes collègues, ce qui fait que je jouissais d'un certain respect étant donné que les Indonésiens respectent automatiquement les femmes plus âgées. Toutefois, il est évident que les femmes dans la culture indonésienne jouent un rôle subalterne par rapport aux hommes. Néanmoins, dans le milieu de travail de mon organisme, le directeur exécutif était une femme et elle était très clairement la patronne.

##### Religion :

Les Indonésiens s'identifient vigoureusement à leur religion et l'attitude est que tout le monde appartient à un groupe religieux – musulman, hindou ou chrétien. Qu'ils soient ou non de fervents pratiquants n'a pas d'importance, puisque le facteur essentiel est l'appartenance à une confession. Les Indonésiens supposent que les Occidentaux sont tous chrétiens. En milieu de travail, les devoirs religieux sont très respectés et des congés sont accordés aux employés pour leur permettre de pratiquer la religion de leur choix. À mon bureau, les chrétiens étaient en congé à Noël, alors que les musulmans et les hindous travaillaient; les musulmans avaient congé pendant le Ramadan, tandis que les hindous et les chrétiens travaillaient. Les hindous ont un calendrier religieux très exigeant et, à Bali où je travaillais et où la majorité est hindoue, mon bureau satisfaisait à tous leurs besoins.

##### Classes sociales :

La classe en Indonésie est rattachée à la religion et les religions musulmane et hindoue ont des systèmes de caste hiérarchisés. Cela peut poser des problèmes en milieu de travail, particulièrement en ce qui a trait à la hiérarchie des descriptions de poste par rapport au statut social. Bien que cela n'avait pas d'incidence sur mon travail personnel, il m'a été tout de même indiqué à quelle classe appartenaient les employés et j'ai pu observer que les personnes des classes supérieures avaient plus de chances d'occuper des postes d'autorité en milieu de travail.

##### Groupe ethnique :

Il y a 336 groupes ethniques qui parlent 365 langues et un grand nombre de dialectes. Les gens sont généralement très attachés à leurs origines. Dans certaines régions du pays, les conflits entre groupes ethniques sont marqués et, comme on l'a vu dans les nouvelles ces dernières années, parfois brutaux et violents. À Bali, les Balinais s'identifient d'abord



à leur ethnie, avant d'être Indonésiens, comme le font les Javanais, les Soundanais et les autres. Je pense que c'est la norme pour la plupart des groupes, quelle que soit leur région ou province d'origine.

Sous le gouvernement Suharto, il y a eu un programme de migration forcée en vue de contrôler la population, que certains ont apparenté à un effort destiné à imposer la domination des Javanais sur le reste du pays. Ce programme a largement contribué à de nombreuses tensions ethniques, à travers le pays. De plus, les disparités économiques entre les régions et les provinces alimentent un mouvement de migration intérieur des populations qui cherchent à se déplacer là où se trouvent les emplois (principalement Bali et Jakarta). À Bali, il est fréquent d'entendre des commentaires méprisants au sujet des Javanais (à cause de leur nombre considérable venu pour y travailler) et, par exemple, s'il y a un voleur dans un lieu de travail, les Javanais seront les premiers à être soupçonnés.

### 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 des relations personnelles en milieu de travail et particulièrement avec un client, avant d'entrer en affaires. Comme les Indonésiens ont été exploités pendant de nombreuses années par les pouvoirs coloniaux qui sont venus en Indonésie pour prendre ce dont ils avaient besoin dans leur pays, les Indonésiens sont très soupçonneux des étrangers qui viennent faire affaires avec eux. En Indonésie, les affaires ne se font qu'avec des amis, et non pas avec des étrangers.

Essayez d'obtenir de votre secrétaire ou de la secrétaire officielle quelques renseignements sur la personne que vous devez rencontrer et sa famille. Les conversations sur la famille sont toujours bien accueillies. Vous pouvez aussi leur demander des conseils sur les choses à faire pendant votre séjour en Indonésie. Assurez-vous de vous adresser à elles de façon appropriée en leur demandant comment elles préfèrent être appelées. Avant d'entrer dans le « vif du sujet », une relation d'amitié doit d'abord être établie. En général, une relation de ce genre ne s'établit qu'après une semaine ou deux de contacts, quelques repas aux restaurants, une sortie avec d'autres membres de la famille, si possible, ou quelques parties de golf.

Point de vue étranger :

Il est important d'établir des relations personnelles avant de passer aux affaires. Les Indonésiens sont en général timorés et timides et, plus ils sont à l'aise, plus les relations de travail seront bonnes. Comme il a été mentionné ci-dessus, il faut souvent se plier à un rituel assez long de salutations pour faire connaissance sur le plan personnel, même en milieu d'affaires formel, avant de passer aux affaires.

Les femmes étrangères seront respectées en tant qu'expertes dans leur domaine. Il est toutefois préférable pour elles d'établir des relations de travail sur un pied d'égalité au plan hiérarchique. L'âge détermine le respect qui vous sera témoigné.

Lorsque vous vous adressez à des personnes pour la première fois, soyez poli, respectueux, utilisez toujours des termes formels, c'est-à-dire « bapak » pour un homme, « ibu » pour une femme, avant de prononcer leur nom propre. Lors d'une rencontre, les Indonésiens se touchent la poitrine à la hauteur du cœur en forme de salutation, souvent après avoir serré la main. Vous vous sentirez un peu gauche ou prétentieux en faisant ce même signe, mais vous prendrez rapidement l'habitude parce qu'il s'agit d'un geste de respect à l'égard des responsables que l'on rencontre. Souvent, lorsque vous rencontrez quelqu'un, vous devez passer par un rituel qui consiste à tenir de menus propos, avant de passer aux affaires. Attendez-vous à ce que cela se produise régulièrement et n'hésitez pas à y participer, la politesse l'exige. La conversation portera sur votre famille, votre lieu d'origine, ce que vous faites au pays, etc.

### 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 :

Il est courant de donner et de recevoir des faveurs particulières entre amis. Naturellement, un collègue ou un employé s'attendra à des faveurs, si vous entretenez avec eux une relation personnelle et une amitié. Je peux m'imaginer que vous vous sentirez mal à l'aise, lorsqu'un collègue ou un subordonné vous demandera une faveur particulière en raison de la relation personnelle ou amicale que vous entretenez avec eux. Il y a toutefois des circonstances dans lesquelles vous pourrez accorder des privilèges ou des rétributions. Par exemple, si le collègue ou le subordonné vous recommande de recruter une personne et que celle-ci est réellement qualifiée pour faire le travail, vous devrez aussi lui accorder une augmentation de salaire lorsqu'elle sera réellement justifiée. Parfois, les gestionnaires oublient d'effectuer une augmentation de salaire ou de donner une promotion et, si on vous le rappelle, soyez équitable. Votre ami pourrait ne pas vous demander d'augmentation de salaire ou de promotion pour lui-même. Il pourrait peut-être vous rappeler qu'un collègue (qui lui aurait demandé de vous rappeler la chose) mérite réellement cette augmentation, qu'elle lui est due depuis longtemps et qu'elle a été oubliée.

Lorsque vous entretenez une relation personnelle ou une amitié avec un collègue, vous n'avez qu'à vous montrer équitable à son égard. En lui accordant des traitements de faveur, vous ne ferez que susciter du ressentiment chez les autres employés. D'autre part, ce n'est pas parce que vous entretenez une relation personnelle ou une amitié avec lui que vous devrez aussi le traiter plus durement; contentez-vous de lui montrer que vous êtes équitable.

Point de vue étranger :

Je n'étais pas en situation d'autorité pour accorder des privilèges particuliers, de sorte qu'il est difficile pour moi de répondre à cette question.

### 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 est préférable de consulter le superviseur, plutôt que de demander l'aide d'un autre collègue. Vous pouvez demander au superviseur d'intervenir. Il essaiera de résoudre le problème discrètement. De cette façon, personne ne sera embarrassé. Pour les Javanais, le maintien de l'harmonie au travail et le respect qu'on leur témoigne sont très importants. Vous devez prendre garde à ne pas faire quoi que ce soit qui puisse « faire perdre la face » à vos collègues ou à vous-même. Cette idée de « sauver la face », de montrer du respect et de maintenir l'harmonie en milieu de travail est très importante. En manifestant votre colère ou en élevant la voix envers un employé devant les autres, vous perdrez la face, tout comme l'employé en question. Dans une telle situation, vos collègues indonésiens perdront le respect qu'ils ont pour vous et la personne que vous avez vivement sermonnée ne pourra pas supporter d'avoir « perdu la face » : les chances sont qu'elle démissionnera immédiatement après l'incident. Les conflits doivent donc être résolus en privé. Le javanais est un langage très dépendant du contexte, par conséquent, vos collègues de travail éviteront les confrontations, en essayant toujours de sauver la face de leurs collègues, en vous donnant des signes, mais sans rien dire directement. Ils prendront des chemins détournés au lieu de se montrer directs, étant donné que c'est la façon polie de se comporter dans la culture javanaise. En tant que gestionnaire et collègue, vous devrez apprendre à interpréter chaque mot et chaque signe corporel, chose que vous pourrez trouver très stressante au début, mais à laquelle vous vous habituerez rapidement et qui deviendra une deuxième nature.

Vous saurez qu'un collègue nourrit des griefs à votre égard, lorsqu'il vous évitera ou aura un comportement froid à votre égard. Vous devrez vous montrer sensible à ces changements d'attitude et être attentifs aux indices subtils en toute circonstance, parce qu'il ne sera pas très facile de déceler quoi que ce soit, d'autant plus que les Indonésiens sont très polis.

Point de vue étranger :

Cela dépend de votre statut et de celui de votre collègue. Si vous avez un problème à l'égard d'une personne de rang hiérarchiquement inférieur, il est acceptable de lui parler, mais évitez de vous montrer agressif et de le faire devant d'autres employés. Prenez-le à part et discutez de votre problème d'une manière amicale.

Si la personne est de statut égal ou supérieur au vôtre, cela peut se révéler plus délicat. Si vous êtes à l'aise avec la personne et que vous entretenez avec elle une relation personnelle de base, il serait bon d'avoir une conversation avec elle, d'autant qu'elle appréciera beaucoup que vous ayez fait le premier pas, parce qu'elle-même ne l'aurait



probablement pas fait. Si la situation est grave, en ce qui a trait à un collègue, il serait utile de demander à un autre collègue de servir de médiateur ou de demander à votre supérieur d'intervenir.

Si vos problèmes concernent un supérieur, il vaudrait mieux demander l'aide de ressources externes pour vous conseiller sur la façon de procéder. Ce serait, par exemple des personnes qui ont une bonne relation de travail avec le supérieur, telles que son superviseur ou des conseillers externes, des représentants d'organismes de financement, etc.

S'ils ont des problèmes à votre égard, ils ne vous parleront pas.

### 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 :

Encouragez-les en leur faisant des compliments, en ayant de bonnes relations, en leur « sauvant la face » au besoin, en les respectant et en les traitant bien. Comme dans le cas d'autres cultures, les Indonésiens aiment être traités équitablement et, par exemple, faire l'objet d'avancement, de crédit, etc., lorsque cela leur est dû. Par essence, les gestionnaires doivent remplir le rôle de parent, de protecteur et de guide à l'égard de leurs subordonnés. La loyauté vient d'elle-même, s'ils sentent que vous êtes un bon parent.

Point de vue étranger :

Je crois que, comme partout, de bonnes conditions de travail, un bon traitement, la loyauté, l'engagement à l'égard du travail et le respect des employés ont beaucoup d'importance comme des facteurs d'incitation au rendement.

### 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 : Culture Shock, a Guide to Customs and Etiquette, Indonésie, par Cathie Draine et Barbara Hall, <http://www.powells.com/biblio/9000-9200/0140065350.html>, et le film intitulé « L'année de tous les dangers » (The Year of Living Dangerously) de C.J. Koch.

### 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 :

Les Indonésiens sont habituellement très aimables et serviables. Ils se feront un plaisir de vous montrer ce qu'il y a à voir et de vous mettre en contact avec la culture locale. Vous devrez, cependant, montrer quelques délicatesses au cas où la personne à qui vous demandez de vous guider est mariée, parce qu'elle pourrait ne pas avoir beaucoup de temps à vous consacrer.

Vous pourrez trouver dans un quotidien local tous les renseignements sur ce qui se fait dans la ville où vous résiderez à un moment donné, par exemple dans le quotidien de langue anglaise, le Jakarta Post. À Jakarta, vous pourriez visiter quelques-uns des nombreux cafés et restaurants de Kemang ou des restaurants de rue (« warung »), dans le quartier Pecenongan.

Lorsque vous commencerez à parler le bahasa indonésien plus couramment, essayez les services d'un salon de beauté local. Tel qu'un « bain de crème »; un traitement du cuir chevelu aux herbes locales, qui comprend un massage de la tête aux épaules, tout en écoutant les conversations des gens de l'endroit. Vous pourrez visiter ces salons de beauté,

même sans connaître un mot de bahasa indonésien, naturellement. Mais vous manquerez tous les détails et les aragots.

Point de vue étranger :

Les journaux et magazines locaux de langue anglaise sont très utiles pour s'informer rapidement sur la culture, les arts, la politique, etc.

L'inscription à des cours de langue auprès d'une école de bonne réputation est le meilleur moyen d'apprendre la langue et de s'informer sur le contexte culturel du pays. Ces cours fournissent plusieurs conseils d'ordre culturel, sur ce qui se fait et ne se fait pas, ainsi que de bonnes informations de base sur le contexte social.

Les amis et les collègues apprécieront les efforts que vous ferez pour apprendre la langue ou vous informer sur leur culture, et ils n'hésiteront pas à vous aider dans cette entreprise : au fur et à mesure que vos relations augmenteront, ils vous inviteront à des événements familiaux, tels que des mariages, et à d'autres cérémonies familiales et religieuses; ils vous guideront aussi sur la façon de vous habiller, d'agir, etc.

En retour, les amis et collègues vous demanderont de les aider à améliorer leur connaissance de l'anglais.

Source : [www.intercultures.ca](http://www.intercultures.ca)