

nous recevrons une récompense». Or, s'ils ont l'impression d'être sous-payés, les employés pakistanais risquent de ne pas travailler fort et bien dès le début. Par contre, ils sont généralement prêts à travailler fort s'ils estiment que leur rémunération est suffisante. Leur attitude consiste à dire «récompensez-nous et nous donnerons un bon rendement».

Dans la fonction publique, les promotions sont accordées uniquement en fonction de la durée du service et de l'ancienneté. La rémunération au rendement n'existe pas et on n'offre aucune incitation pour la qualité du travail effectué. Une fois une personne engagée dans la fonction publique, il est presque impossible de la congédier. Beaucoup d'employés de l'État oeuvrent toute leur carrière durant à faire passer le temps. La seule motivation qu'ils ressentent se situe au niveau personnel. Ils feront quelque chose pour vous parce que vous êtes leur ami, qu'ils vous doivent une faveur, que vous leur avez donné un supplément, ou, si vous avez de la chance, parce que vous êtes un étranger séjournant en invité dans leur pays. Il y a évidemment des étrangers travaillant pour le compte de l'État, généralement dans le cadre de projets d'aide, qui ont su entraîner leurs collègues par la force de leur

enthousiasme. Malheureusement, il est rare que les gains de productivité survivent au départ de l'étranger.

Le maintien de l'harmonie

Il faut par-dessus tout veiller au maintien de l'harmonie au travail. Cherchez à comprendre les relations dans votre milieu de travail et faites de votre mieux pour ne pas les perturber si elles sont harmonieuses. Ayez l'œil pour les tensions et les conflits au sein de votre personnel, et surtout les animosités entre les sexes et entre les groupes ethniques. Certains conflits interpersonnels peuvent devenir particulièrement compliqués, surtout s'ils remontent loin dans le temps. Les parties adverses auront sans doute formé des allégeances un peu partout dans l'organisation. Tâchez de ne pas vous laisser entraîner dans ces conflits; évitez dans la mesure du possible de prendre parti; et ne vous confiez pas à n'importe qui. Par contre, si le conflit nuit au travail, vous serez peut-être obligé d'intervenir. Cela vous sera beaucoup plus facile si vous connaissez quelques techniques de résolution de conflits. Les Pakistanais ressentent fortement le besoin de sauver la face; vous devez donc chercher des solutions aux différends qui ne font pas perdre la face à l'une ou à l'autre des parties. Si vous perdez votre sang-froid, c'est vous qui aurez perdu la face.