

puisse être, tout devra attendre, car rien ne doit empêcher les gens d'aller rendre un dernier hommage. Comme des interruptions de ce genre sont inévitables, le réalisme commande d'ajouter quelques jours de plus à vos plans de travail.

Malgré leur attitude moins stricte à l'égard du temps, les Pakistanais ne sont généralement pas indifférents à l'égard des échéances; vu qu'ils ont tendance à laisser beaucoup de choses jusqu'à la dernière minute, vous pourriez songer à fixer des dates-limites artificielles pour vous assurer que le travail sera fait à temps. Mais faites attention à ne pas «crier au loup» trop souvent.

La délégation des tâches

Au Pakistan, l'individu se sent plus responsable vis-à-vis du processus que de l'aboutissement du processus; en Occident, au contraire, on attache beaucoup d'importance aux résultats obtenus. Cette différence s'explique en partie par le rôle prépondérant du sort dans l'esprit des Pakistanais, et le sentiment général que ce qui arrive n'a souvent rien à voir avec la volonté des gens. Les Pakistanais font ce qu'ils peuvent pour s'assurer qu'ils ont rempli leur rôle dans l'accomplissement d'une activité donnée, mais ce qu'ils considèrent comme leur responsabilité ne va pas très loin. Par exemple, une personne

ne se sentira plus du tout responsable pour un travail à partir du moment où il aura été délégué à quelqu'un d'autre.

Quand vous attribuerez des tâches aux Pakistanais qui travaillent pour vous, il est probable qu'ils les confieront à leur tour, en tout ou en partie, à leurs propres subordonnés, et qu'ils ne feront pas de suivi. Chaque personne renvoie successivement la responsabilité à quelqu'un d'autre, si bien que les employés subalternes se retrouvent avec plus de travail qu'ils sont capables d'effectuer. Vous allez devoir suivre l'état d'avancement de toutes les tâches que vous attribuez et amenez votre personnel à se responsabiliser si vous voulez être certain que le travail est accompli. En déléguant des responsabilités, donnez des instructions explicites. Il est toujours bon de distribuer la liste des affectations et des copies des calendriers et de demander des rapports d'étape.

La motivation du personnel

Les étrangers ont souvent du mal à comprendre ce qui motive les Pakistanais. Au Canada, les employeurs accordent des augmentations de salaire, des promotions ou des primes pour récompenser l'application et le rendement au travail. L'attitude des travailleurs canadiens consiste à dire «si nous travaillons fort et bien,