

.b3742726(F)

doc
CA1
EA455
95W56
FRE



BÂTIR UN PARTENARIAT INTERCULTUREL

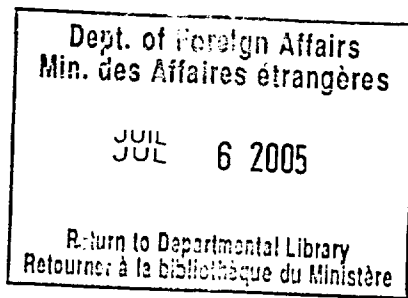
Travailler avec un partenaire pakistanais

Un guide d'initiation à l'efficacité
dans la communication interculturelle
et les relations de travail au Pakistan

PROGRAMME
D'ORIENTATION ET
D'INTÉGRATION
TERRAIN
(POINT)

ISLAMABAD.
PAKISTAN

CENTRE DE FORMATION INTERCULTURELLE (CFI)
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)



Travailler avec un partenaire pakistanais

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement les points de vue ou les politiques de l'Agence canadienne de développement international ou du Gouvernement du Canada.

Pour obtenir des exemplaires de ce guide par la poste au Canada,

Cette série est maintenant publiée par :
MAECI

Institut canadien du service extérieur
Centre d'apprentissage interculturel

Pour information :

Centre d'apprentissage interculturel
Institut canadien du service extérieur

115, rue Bisson

Gatineau (Secteur Hull) (Québec) J8Y 5M2

Tél. : (819) 997-1197

Tél. sans frais (au Canada) : 1-800-852-9211

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada 1995

16823951

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| Préface | 3 |
| Introduction..... | 4 |
| Les préconceptions culturelles | 6 |
| L'héritage du colonialisme | 6 |
| Les perceptions réciproques des Pakistanais et des étrangers..... | 6 |
| Vers une compréhension et un respect mutuels..... | 9 |
| Les valeurs et les traits caractéristiques de la culture pakistanaise | 11 |
| Une culture en transition | 11 |
| La notion du temps | 11 |
| L'individualisme et le collectivisme..... | 14 |
| L'islamisme | 15 |
| La vie privée et la confidentialité | 17 |
| Les coutumes et les traditions | 17 |
| La communication..... | 22 |
| Comment travailler efficacement avec vos partenaires | 24 |
| La confiance | 24 |
| La gestion du personnel pakistanais | 25 |
| La bureaucratie | 29 |
| Conclusion | 31 |
| Bibliographie..... | 32 |

PRÉFACE

Travailler avec un partenaire pakistanais fait partie d'une série de guides destinés à aider les Canadiens et les Asiatiques à travailler efficacement ensemble. La série est le fruit des nombreuses années d'expérience que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a accumulées dans la préparation des conseillers techniques canadiens et de leurs partenaires des pays en voie de développement. Il ne manquait pas de guides pour aider ces gens à se préparer au choc culturel et à s'initier aux considérations pratiques de la vie à l'étranger. Par contre, on disposait jusqu'à maintenant de très peu d'outils de qualité pour les aider à établir des relations de travail efficaces. Or, c'est justement un des aspects les plus difficiles et les plus critiques de leur expérience outre-mer.

Le présent guide s'inspire de la publication *Thais Do Business the Thai Way*, rédigée pour le compte de l'ACDI par la fondation SVITA de Bangkok.

Travailler avec un partenaire pakistanais s'adresse aux Canadiens qui travaillent avec des Pakistanais en développement international, en affaires ou à titre de représentant

officiel. Le guide propose des conseils pratiques sur la manière de bâtir des partenariats fondés sur la confiance, la compréhension et la communication.

La version préliminaire du guide a été rédigée par Rukhsana Rashid et Debbie Nikolai du Programme d'orientation et d'intégration terrain (POINT) à Islamabad. La version finale a été révisée et éditée par la maison outaouaise Stiles Associates Inc. Hugh Ballem et Lise Arvisais ont collaboré à l'adaptation française du guide et à son édition.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, suggestions et observations pour que nous puissions en tenir compte dans les éditions ultérieures du guide. Vous pouvez nous écrire ou nous envoyer un message par télécopieur. Nous vous souhaitons un séjour aussi enrichissant que fructueux au Pakistan.

Claire Trépanier
Chargée de programmes – Asie

Centre de formation interculturelle
Agence canadienne de développement international

INTRODUCTION

Dans notre monde de plus en plus internationalisé, un nombre croissant de personnes vivent et voyagent à l'étranger dans le cadre de leur travail pour des organismes du secteur public, des entreprises privées et des organisations non gouvernementales. Que votre affectation à l'étranger soit de plusieurs années ou seulement de quelques jours, sa réussite dépendra de votre volonté de vous initier et de vous adapter à des cultures différentes de la vôtre. Le choc culturel, les différences de langue, les problèmes d'adaptation de la famille, les pressions pour que vous produisiez des résultats rapides et d'autres aspects stressants d'une affectation outre-mer peuvent en faire une expérience éprouvante. Par contre, à partir du moment où vous vous serez adapté, elle peut très bien figurer parmi les plus belles expériences de votre vie.

Le présent guide vise à vous aider à devenir plus efficace dans votre travail au Pakistan en vous sensibilisant à toute une série de différences culturelles qui vous attendent sur le terrain et en vous suggérant des «trucs» pratiques pour y faire face.

«Inshallah» (*s'il plaît à Dieu*), nous allons, dans les chapitres qui suivent:

- ◆ décrire les différences de comportement chez les Pakistanais et les Canadiens dans le domaine du travail;
- ◆ vous aider à mieux comprendre les comportements des Pakistanais en général en vous expliquant les valeurs qui les sous-tendent; et
- ◆ vous aider à communiquer plus efficacement dans votre milieu de travail pakistanais en vous expliquant comment reconnaître les facteurs qui influent sur la communication, notamment les différences de style de communication, et en vous suggérant des changements que vous pourriez apporter à votre façon de communiquer.

Le contenu pakistanais du guide a été fourni par des Pakistanais qui ont travaillé avec des Nord-Américains, tant dans le secteur privé que le secteur public. La plupart des Pakistanais que nous avons consultés sont des femmes, des professionnelles citadines qui ont étudié à l'étranger et parlent couramment l'anglais. Elles ne sont donc pas représentatives de l'ensemble de la population pakistanaise, mais leurs points de vue sont représentatifs des Pakistanais que vous allez sans doute fréquenter.

**Un piège à éviter:
les stéréotypes**

En rédigeant un guide de ce genre, on court inévitablement le risque de tomber dans le travers des stéréotypes. Le lecteur ne doit donc jamais oublier que les coutumes et les comportements ne sont pas les mêmes dans les villes et les campagnes, d'une province à l'autre, d'une partie à l'autre des provinces et d'un groupe ethnique à l'autre. Les différences sont déterminées par toute une série de facteurs comme le tribalisme et l'ethnicité, le niveau d'instruction et la

situation socio-économique. Chacun des principes que nous énonçons dans ces pages appelle une foule d'exceptions. Ce que vous allez apprendre pendant votre séjour sera en grande partie le fruit de votre expérience personnelle et de vos observations.

Pour éviter d'alourdir ce texte en répétant partout les formes masculines et féminines, on emploie le plus souvent le masculin seul, à moins que le sujet ou l'objet de la phrase soit féminin.

LES PRÉCONCEPTIONS CULTURELLES

Pour comprendre le défi que représente l'établissement d'un partenariat efficace, il est important de prendre en considération les facteurs

historiques qui sous-tendent les perceptions que les Pakistanais et les étrangers peuvent avoir les uns des autres.

L'héritage du colonialisme ◆ ◆ ◆

Le Pakistan était une colonie britannique jusqu'à ce qu'il accède à l'indépendance en 1947. Les institutions publiques et le système de gouvernement du Pakistan lui ont été légués par le régime colonial britannique. En superposant la structure des classes de la société victorienne au système préexistant des castes indiennes, les Britanniques ont créé une hiérarchie sociale extrêmement complexe dont les conséquences psychologiques sont

encore visibles aujourd'hui. Sous les Britanniques, tout le pouvoir et toute l'autorité de prendre des décisions étaient concentrés entre les mains de dirigeants étrangers; mêmes les décisions les plus insignifiantes étaient prises par le gouverneur ou le responsable le plus haut placé. Cette structure hiérarchique subsiste au sein de l'État pakistanais aujourd'hui, la seule différence étant que c'est l'élite pakistanaise qui a pris la place des autorités britanniques.

Les perceptions réciproques des Pakistanais et des étrangers ◆ ◆ ◆

Les Occidentaux qui arrivent au Pakistan doivent s'attendre à des réactions très variées, qui iront de l'accueil chaleureux jusqu'au ressentiment. Il est évidemment utile de situer ces réactions dans leur contexte historique et culturel, mais vous devez vous rappeler que vos relations avec les Pakistanais ne correspondront pas nécessairement aux généralisations formulées ici.

Les perceptions qu'ont les Pakistanais des étrangers sont une conséquence de leur passé colonial récent. Dans les années 1950 et 1960, tous les blancs, hommes et femmes, se faisaient appeler «Angraze» (qui veut dire Anglais). Signe des changements sur l'échiquier politique mondial et du nouveau rôle de superpuissance joué par les États-Unis, le terme employé pour désigner les étrangers blancs est

désormais «*Amreecan*». En raison de ce que certains qualifieraient de rapport d'amour et de haine entre le Pakistan et les États-Unis ces dernières décennies, beaucoup de Pakistanais éprouvent des sentiments mixtes envers les étrangers, qui sont encore associés au colonialisme britannique dans l'esprit de bon nombre d'entre eux. Les étrangers incarnent la domination culturelle et politique de l'Occident sur la scène internationale, ce qui non seulement provoque des antagonismes et du ressentiment mais aussi alimente la perception selon laquelle les Occidentaux exploitent le Pakistan pour leurs propres intérêts, à peu près comme l'avaient fait les Britanniques dans le temps. Ceci dit, la majorité des Pakistanais sont remarquablement tolérants et respectueux à l'égard des étrangers.

Aux yeux de beaucoup de Pakistanais, les conseillers techniques et les gens d'affaires étrangers personnifient l'abondance des sociétés occidentales; cette perception est nourrie par l'accès aux médias occidentaux et par l'observation directe du style de vie des expatriés qui vivent au Pakistan. Beaucoup acceptent difficilement que les étrangers gagnent des salaires considérablement plus élevés que leurs homologues pakistanais. Il faut reconnaître que ce ressentiment existe et en parler; sinon, il risque de tendre les relations entre les partenaires.

Même si vous ne vous voyez pas comme quelqu'un de riche, vos collègues pakistanais vont penser que vous l'êtes. Souvent, ils ne comprendront pas que le coût de la vie est plus élevé au Canada et qu'il faut une compensation suffisante pour amener des Canadiens qualifiés à mettre de côté les carrières qu'ils poursuivaient au Canada.

La fierté coexiste chez les Pakistanais avec des sentiments ambivalents d'infériorité et de supériorité. Vous allez rencontrer des Pakistanais qui veulent être acceptés par les étrangers et d'autres qui les évitent et rejettent presque tout ce qui vient de l'Occident. (Ces contradictions peuvent mener à des conversations intéressantes, si vous vous y prenez avec tact.) Les Occidentaux sont parfois surpris de s'apercevoir que certains professionnels pakistanais des villes trouvent la culture occidentale supérieure à la leur. Leurs sentiments d'infériorité sont naturels, vu le passé colonial du Pakistan et les disparités économiques entre le Pakistan et les pays occidentaux aujourd'hui. Une éducation et une apparence occidentales n'empêche pas un Pakistanais d'être extrêmement fier de son héritage. Même les Pakistanais qui ne jeûnent pas, ne font leurs prières et ne s'abstiennent pas de boire de l'alcool, et qui n'hésiteraient pas à remettre ouvertement en question

certain aspects de la société pakistanaise, se porteront à la défense de leur pays, de leur religion et de leur culture. Ne sous-estimez pas ce sentiment de loyauté et de patriotisme, qui remonte vite à la surface à la moindre critique faite par quelqu'un qui vient de l'extérieur.

Beaucoup de Pakistanais croient que les Occidentaux sont plus efficaces et plus travailleurs que leurs propres compatriotes. Ils tiennent cette idée de leur expérience avec les missionnaires, les travailleurs sociaux et les éducateurs de même qu'avec la bureaucratie et l'appareil judiciaire britanniques. Les progrès technologiques occidentaux n'ont fait que renforcer cette croyance. Un grand nombre de Pakistanais aimeraient travailler pour des étrangers parce que ceux-ci sont francs, jugent les gens au mérite et offrent généralement de meilleurs salaires. Ils sont nombreux à croire que les étrangers gèrent les projets et les entreprises plus efficacement. La plupart des Pakistanais estiment que les étrangers sont plus impartiaux et plus intéressés à entendre la vérité au sujet du Pakistan que leurs compatriotes. Voilà pourquoi ils se gênent moins de parler de leur culture, de la politique et de leurs doléances sociales avec des gens de l'extérieur du pays. Ils hésiteraient sans doute à exprimer ouvertement des critiques devant d'autres Pakistanais de peur de les offenser, car l'idéologie

de la société pakistanaise ne favorise guère l'expression franche des opinions.

Sous le régime colonial britannique, on associait la peau blanche au pouvoir et à la beauté féminine. La peau pâle demeure à ce jour un signe de standing élevé. Peu de Pakistanais avoueraient ouvertement que ce préjugé existe, mais vous en verrez des signes subtils partout, y compris dans les annonces de crèmes blanchissantes pour la peau à la télévision et dans les propos élogieux dont on comble les fiancées à la peau pâle. On rira de vous si vous dites que vous aimez vous bronzer.

Certains étrangers alimentent les sentiments d'infériorité des Pakistanais en projetant un air de supériorité ou d'optimisme à l'égard de l'Occident. Malheureusement, il y a des Occidentaux, dont des Canadiens, qui regardent les Pakistanais avec mépris. Ils supposent que les produits, les coutumes, les valeurs et les croyances religieuses des Pakistanais sont moins valables parce qu'ils sont différents des leurs. L'ironie, c'est que beaucoup de coutumes et de valeurs pakistanaïses ressemblent à celles qui avaient cours au Canada au tournant du siècle.

Beaucoup d'expatriés se réfugient à l'intérieur de leurs propres communautés, s'isolent et résistent à

l'établissement de relations avec des connaissances et des collègues pakistanais. Pour les Pakistanais, ce comportement est arrogant, et, comme tout autre peuple, ils sont très sensibles à toute suggestion de supériorité de la part des étrangers.

Il y a des Pakistanais qui pensent que la plupart des Occidentaux sont moralement décadents. Ils savent que le christianisme n'est plus une force dominante dans les sociétés occidentales, et citent comme exemples de la décadence des sociétés occidentales le phénomène des relations sexuelles en dehors du mariage et les taux élevés de divorce, de criminalité et d'alcoolisme.

Vers une compréhension et un respect mutuels

Les méthodes et les systèmes pakistanais ont évolué au fil des siècles dans le contexte d'une société collectiviste et hiérarchisée. Étant donné que la plupart des sociétés occidentales sont pluralistes et individualistes, les Canadiens comme les Pakistanais doivent apprendre à connaître et à apprécier leurs réalités culturelles et historiques respectives, en reconnaissant que la culture détermine les attitudes et les valeurs. L'expérience est un des facteurs qui contribuent le plus à notre perception de nous-mêmes, de nos rôles et obligations dans la société et de la

Le stéréotype de la femme occidentale aux moeurs légères est assez répandu chez les hommes pakistanais. Par conséquent, ces derniers sont parfois portés à faire des remarques et parfois même des avances non désirées. Les femmes étrangères doivent donc s'habiller de manière modeste en public et demeurer réservées dans leurs interactions avec les hommes. Quelques phrases bien choisies en ourdou ou en anglais peuvent aider à prévenir les avances. Une femme accompagnée de ses enfants ou de son mari risque moins de se faire harceler qu'une femme seule.



bonne manière de travailler. Dans la mesure où nous en sommes conscients, nous serons moins portés à juger les comportements uniquement en fonction de nos normes à nous, et mieux placés pour nous donner des stratégies adaptées au contexte culturel.

En tant qu'homme ou femme d'affaires ou conseiller technique canadien, vous aurez nettement plus de chances de réussir dans votre mission si vous adaptez vos méthodes et vos approches aux réalités du Pakistan. Considérez votre travail

comme une acquisition de compétences à double sens plutôt qu'à sens unique. Voilà l'essence du partenariat. Au fur et à mesure que vous commencerez à comprendre les valeurs et les motivations de votre partenaire, les adaptations à faire deviendront plus claires.

Le simple fait que vous soyez là à titre d'«expert» canadien muni d'un mandat d'aider les Pakistanais instaure une relation de supériorité-infériorité. D'où toute l'importance de vous montrer humble, aimable et courtois. Laissez-vous guider par la tolérance et l'ouverture d'esprit.

LES VALEURS ET LES TRAITS CARACTÉRISTIQUES DE LA CULTURE PAKISTANAISE

***Une culture en transition* ♦ ♦ ♦**

Le féodalisme

La culture pakistanaise est une culture en transition, car le pays est en train de faire son entrée dans le 20^e siècle.

Même si le passage de l'ère agraire à l'ère industrielle est en cours, le Pakistan continue à fonctionner comme une société féodale. Les employeurs sont vus comme des seigneurs féodaux qui règnent sur leurs organisations comme si c'étaient des territoires qui leur appartenaient et commandent à leurs employés comme s'ils étaient des serfs. Aujourd'hui, dans la majorité des cas, les professionnels des villes représentent la première ou la deuxième génération de leurs familles à ne pas habiter la campagne et à vivre autrement que de la culture de la terre. Ils conservent un contact avec la mentalité surtout féodale du Pakistan grâce à leur solide attachement à la vie rurale et leurs fréquentes visites dans leurs villages.

La hiérarchie

Les distinctions entre les classes sont très nettes au Pakistan, société hiérarchisée dans laquelle le rang et la position d'une personne détermine son pouvoir et son autorité. C'est particulièrement vrai au niveau du

gouvernement. Le pouvoir est centralisé dans les mains d'un petit nombre de personnes, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, où ce sont d'ailleurs des entreprises familiales qui dominent.

Le patriarcat

Le Pakistan est une société patriarcale. Le patriarche d'une famille est quelqu'un de très respecté, comme l'est le patriarche d'une entreprise ou d'un ministère.

Le statut social

À la grande différence du Canada, les signes de la place qu'on occupe dans la société sont d'une importance capitale dans la vie et le travail au Pakistan. Plus le poste est élevé ou que le prestige est grand, plus on a de pouvoir, de respect et d'autorité. Le statut social et les apparences vont la main dans la main. (Si vous en avez, vous devez le montrer!) Les titres des postes comptent énormément. L'identité et le nombre des invités au mariage de votre fille donnent la mesure de votre statut social, tout comme la voiture que vous conduisez.

La notion du temps ♦ ♦ ♦

Même si les exceptions sont nombreuses, les Pakistanais ont en général l'attitude que ce qui n'est pas fait aujourd'hui peut attendre à demain. Cela s'explique par de multiples facteurs. Tout d'abord, en ourdou, le mot *kull* signifie à la fois hier et demain! Bien que la société pakistanaise soit en voie d'urbanisation rapide, la notion du temps est encore celle d'une société rurale. Qu'on ramène le bétail des champs à cinq ou à six heures du soir n'a strictement aucune importance. Si on n'a pas fini de labourer aujourd'hui, on peut toujours finir demain. Le travail est réglé par la nature et non par les aiguilles d'une horloge.

La ponctualité

Compte tenu de son passé rural et agraire, on ne se surprendra pas de ce que la ponctualité compte nettement moins pour les Pakistanais que pour les Canadiens. Les Pakistanais arrivent souvent en retard pour le travail et les réunions, surtout dans le secteur public. La ponctualité est plus valorisée dans le secteur privé. Si les Pakistanais, et surtout les hauts fonctionnaires, ont la prérogative d'être en retard, l'étranger ne doit jamais l'être, sauf dans le cas d'un rendez-vous à caractère personnel lié au travail, où la politesse veut qu'on arrive de 15 à 30 minutes après l'heure convenue.

Comme vos partenaires pakistanais voudront faire bonne impression, ils vont peut-être se mettre à «l'heure canadienne» pendant la durée de votre séjour. Armez-vous de patience quand vous devez animer des réunions ou y assister. Ne vous en faites pas si, au bout de deux heures d'attente, on vous informe que votre réunion a été annulée ou reportée. Le meilleur conseil que nous puissions vous donner est celui-ci: restez calme.

Les obligations familiales des hommes sont telles qu'ils ne peuvent pas toujours respecter un horaire de travail à l'occidentale. Par exemple, à quelques exceptions près, il est inacceptable que les femmes sortent seules dans les lieux publics. Les hommes doivent accompagner leurs épouses lorsqu'elles se rendent chez le médecin et les maris ou les domestiques doivent faire les achats. Le mari doit souvent faire les achats de vêtements pour sa famille. Les obligations familiales prennent beaucoup de temps pendant la journée de travail.

Les problèmes logistiques sont un autre facteur qui limite la disponibilité des gens pendant les heures de travail. Il suffit de voir les autobus pakistanais, familièrement appelés «wagons volants», pour comprendre pourquoi la plupart des Pakistanais préfèrent amener eux-mêmes leurs enfants à

l'école et aller les chercher. Les autobus scolaires sont presque inexistants. Comme il n'y a pas de supermarchés de type occidental où l'on peut tout trouver sous un même toit, les gens doivent se promener chez beaucoup de petits commerçants pour acheter de la nourriture. Et comme presque tout est fermé pendant la seule journée de la semaine où les employés de l'État ne travaillent pas, les travailleurs doivent s'occuper de leurs affaires bancaires et autres pendant la semaine de travail. Prendre du temps de travail pour faire des courses personnelles n'est pas mal vu au Pakistan. À la différence du Canada, cela fait partie du système et vous devez l'accepter comme tel.

Le destin

Vous allez entendre les Pakistanais dire «Inshallah» (s'il plaît à Dieu) presque chaque fois qu'ils parlent de quelque chose qui se situe dans l'avenir. Quand quelqu'un dit, «À demain, Inshallah» il est en train de dire implicitement «Qui peut être absolument certain que nous allons nous voir demain?». Inshallah repose sur la croyance que le destin pèse d'un poids plus grand sur nos sorts que tous les efforts des humains. Si quelqu'un qui travaille pour vous dit, «Ce sera terminé demain, Inshallah», faites l'économie d'une déception en

acceptant qu'il ne le sera pas. Par contre, ne vous affolez pas la première fois que vous entendrez l'agent de bord de Pakistan International Airways annoncer, «Inshallah, nous allons atterrir à Lahore dans quelques minutes».

La planification

Les Pakistanais n'ont pas tellement l'habitude de planifier ou de se préparer à quelque chose qui se produira dans un lointain avenir; leur attitude est plutôt du genre «on verra le moment venu». Cette tendance à ne pas penser très loin dans l'avenir semble être liée à la perception qu'ont les Pakistanais de leur pouvoir d'influer sur le cours des événements; plus ils ont de pouvoir, plus ils pensent que la planification est importante. En règle générale, le souci de la planification est plus présent dans le secteur privé que dans le secteur public. Il n'est pas rare que quelqu'un de haut placé, surtout dans une grande bureaucratie, décide de tenir une réunion à très peu d'avis, voire le jour même. Les personnes convoquées doivent laisser tomber ce qu'ils sont en train de faire pour assister à la réunion si l'appel vient de plus haut dans la hiérarchie. Comme cela se produit souvent, il est difficile de planifier longtemps à l'avance.

La spontanéité

L'esprit analytique et la démarche méthodique sont des caractéristiques des cultures occidentales. Pour leur part, les Pakistanais tendent à réagir spontanément, sauf dans les bureaucraties, où l'on doit respecter rigoureusement des marches à suivre clairement définies. La mémorisation est la norme en matière de pédagogie dans les écoles pakistanaises. Les diplômés pakistanais ne sont généralement pas aussi analytiques que ceux qui sortent des écoles occidentales.

Les interactions d'ordre personnel au travail

Les interactions personnelles au travail

sont non seulement permises, elles sont mêmes de rigueur, puisque les Pakistanais accordent plus d'importance aux relations sociales qu'aux tâches à accomplir. La distinction entre la vie personnelle et la vie professionnelle n'est pas très nette chez les Pakistanais. Il est parfaitement acceptable d'appeler quelqu'un à n'importe quelle heure pour parler du travail. De la même façon, il est tout à fait normal de prendre du temps de travail pour des échanges d'ordre personnel. Les étrangers ont parfois du mal à comprendre à quel point la réussite dans les rapports professionnels est déterminée par les bonnes relations sociales.

***L'individualisme et le collectivisme* ◆ ◆ ◆**

Autant l'individualisme domine dans les cultures occidentales, autant le collectivisme est une caractéristique fondamentale d'un grand nombre de cultures asiatiques, y compris la culture pakistanaise. Une culture collectiviste est une culture dans laquelle les gens sont organisés en groupes hautement cohésifs qui leur offrent soutien et protection en échange de leur loyauté. Les Pakistanais ont tendance à parler collectivement plutôt qu'individuellement. Ils disent toujours, «Nous avons fait ceci ou cela» au lieu de dire «J'ai fait ceci ou cela», en réunion comme dans les conversations de tous les jours.

Les relations familiales et tribales

Le système de la famille étendue qui prédomine au Pakistan a des incidences directes sur les prises de décisions et la répartition des responsabilités. Le père, la mère et les aînés prennent la plupart des décisions et exercent une autorité incontestée sur les jeunes de la famille.

Tout parent est considéré comme un membre de la famille. Les loyautés et les obligations sont imposées à chaque membre sans exception. Dans le monde du travail, et surtout dans la fonction publique, il arrive souvent

que des parents d'un biradari, d'un clan, d'une tribu ou d'une sous-ethnie travaillent ensemble dans le même bureau. L'esprit de loyauté entre eux est extrêmement fort. Si vous vous en mettez un à dos, vous vous les mettez tous à dos. Mieux vaut donc garder pour vous-même toute frustration ou toute colère que vous pourriez ressentir.

Les obligations réciproques

Il existe au Pakistan un système solidement implanté de faveurs et d'obligations réciproques. Les Pakistanais tiennent mentalement des comptes détaillés de ce qu'ils doivent et de ce qui leur est dû. Ils doivent rendre des faveurs pour s'acquitter de leurs dettes antérieures. Par exemple, ils pourraient engager un cousin afin de retourner des faveurs antérieures ou de respecter les liens de famille. En tant qu'étranger, vous arrivez au

Pakistan libre de toute dette. Si quelqu'un vous fait une faveur, vous lui en devez une en retour. Sachez toutefois que les étrangers doivent agir de façon parfaitement transparente. En plus d'être équitable, tout doit paraître équitable. Ne soyez pas surpris si l'on vous demande d'aider des Pakistanais à trouver du travail ou à obtenir un visa pour le Canada. Écoutez patiemment et expliquez en long et en large pourquoi vous ne pouvez pas procurer des emplois ou des visas aux gens. Ne faites jamais de promesses creuses; par contre, si vous pouvez être d'un secours quelconque, par exemple en faisant circuler un curriculum vitae, ou un *bio-data* comme on l'appelle familièrement au Pakistan, vos collègues pakistanais vous seront reconnaissants. Vous aurez fait ce que vous aurez pu pour remplir votre obligation. Vous n'aidez pas vraiment, mais vous avez l'air d'aider.

L'islamisme ◆ ◆ ◆

Le Pakistan est une république islamique qui fonde beaucoup de ses lois sur le *Coran* et le *Sunna*. L'islam est majoritaire au point où les chrétiens, qui forment la plus grande minorité religieuse, ne représentent que 3 % de la population. Certaines coutumes qui ont l'air d'avoir une signification religieuse découlent en réalité des conventions sociales. La religion sert à légitimer des pratiques culturelles telles que le *pardah*, ou

l'obligation faite aux femmes de porter le voile, et les gestes posés par les puissants de la société. Il vaut mieux éviter d'aborder des aspects controversés de l'islam dans vos discussions à moins que vous connaissiez le sujet à fond ou que vous vous sentiez parfaitement à l'aise avec votre interlocuteur. Dans les discussions sur la religion, il arrive aux étrangers d'offenser sérieusement des gens sans s'en rendre compte. Si cela

vous arrive, la personne offensée ne vous le dira probablement pas, mais elle pourrait très bien vous en vouloir pour toujours. Ceci dit, les Pakistanais aiment expliquer leur religion aux gens qui viennent d'ailleurs, et ils répondent volontiers aux questions. N'hésitez jamais à poser des questions sur l'islam, mais faites-le toujours avec beaucoup de respect.

Les pratiques religieuses

Les Pakistanais apprécient beaucoup l'attitude des étrangers qui respectent les nombreux rites associés à l'islam. Les musulmans pratiquants prient cinq fois par jour. Tenez compte des heures de prière lorsque vous organisez des séances de formation ou des réunions si vous ne voulez pas qu'elles soient interrompues pour que les gens puissent prier. La deuxième prière de la journée, la *Zuhr*, intervient pendant les heures de travail. En été, elle peut avoir lieu entre 13 h 00 et 15 h 00. En hiver, elle est observée plus tôt. Les employeurs accordent une pause pour la *Zuhr*. Il est normal que les gens se lèvent au milieu d'un événement pour aller prier.

Les musulmans jeûnent de l'aube jusqu'au crépuscule pendant le mois du *Ramadan* (allant à peu près du 2 février au 4 mars en 1995 et commençant 10 jours plus tôt chaque année successive). La productivité chute brusquement parce que les gens

sont généralement fatigués après avoir attendu la tombée de la nuit pour dîner et s'être levés avant le lever du soleil pour déjeuner. Les heures d'ouverture dans la fonction publique et les banques sont raccourcies pendant le *Ramadan*; les fonctionnaires travaillent de 8 h 00 à 13 h 30, et les banques sont ouvertes de 8 h 00 à midi. Il est fortement recommandé aux gens d'affaires et aux consultants «court terme» qu'ils évitent de se rendre au Pakistan pendant le *Ramadan*. Les étrangers qui travaillent au Pakistan pendant le *Ramadan* doivent modifier leurs heures de travail en conséquence.

Les musulmans ne mangent pas le porc, car les cochons sont considérés comme des bêtes souillées par l'islam. Il n'y a pas de pire insulte que l'épithète de cochon. Les musulmans se servent de la main droite pour manger.

Les Pakistanais supposeront que vous êtes chrétien, de culture sinon de religion. La plupart des musulmans sont tolérants à l'égard des autres religions mais voient d'un mauvais oeil l'athéisme.

L'alcool

Comme l'alcool est interdit au Pakistan, on ne peut pas s'en procurer dans les lieux publics. Cependant, il y a des Pakistanais qui en ont chez eux

et vous en offriront. Il ne faut jamais demander de l'alcool, mais plutôt une boisson gazeuse. La pratique a beau être courante, il est illégal de servir de l'alcool aux Pakistanais de religion musulmane, même chez vous. N'offrez jamais de l'alcool à des

Pakistanais à moins que ce soient des amis proches et que vous sachiez qu'ils en boivent. En tant que non musulman, vous pourrez acheter de l'alcool pour votre propre consommation après avoir obtenu un permis.

La vie privée et la confidentialité ♦ ♦ ♦

D'après beaucoup d'expatriés canadiens, la confidentialité telle que nous la connaissons au Canada n'existe pas au Pakistan. Cela n'est pas nécessairement vrai, mais on peut dire sans trop risquer de se tromper que les Canadiens accordent plus d'importance au droit à la vie privée que les Pakistanais. Le système de la famille étendue au Pakistan ne se prête pas au respect de l'espace privé ou de la confidentialité.

Les Pakistanais ont l'habitude de poser des questions que les Canadiens peuvent trouver embarrassantes, du genre «Combien d'argent gagnez-vous?» ou «Quelle est votre religion?» Vous n'aurez pas tort de supposer que tous les membres de votre personnel savent ce que gagnent tous les autres.

Rappelez-vous que les murs «ont des oreilles». Ne sous-estimez pas la capacité des domestiques d'entendre des choses et d'en parler à d'autres, même s'ils semblent ne pas comprendre grand-chose à l'anglais.

Au Pakistan, tout ce qui est jeté au rebut est recyclé. Il n'est pas impossible que vous reconnaissiez dans le papier d'emballage utilisé au marché local des lettres que vous avez jetées. Nous vous conseillons donc de déchiqueter ou de brûler tous les documents personnels et confidentiels dont vous voulez vous débarrasser. Tout document ou toute correspondance de travail qui pourrait être utile au personnel de votre bureau sera récupéré, reproduit et échangé contre de l'argent ou des faveurs.

Les coutumes et les traditions ♦ ♦ ♦

Le respect pour l'âge et l'autorité des parents

Au Pakistan, plus une personne est âgée, plus elle est respectée. Quand une personne d'âge plus avancé entre

dans une pièce, la coutume veut que tout le monde se lève. Au sein de la famille, les aînés sont tenus en haute estime et on se plie à leurs volontés. Les enfants respectent les décisions de

leurs parents, même s'ils ne sont pas d'accord. Les parents organisent les mariages, que la famille soit traditionnelle ou moderne. Même les mariages d'amour doivent recevoir l'aval des parents. Beaucoup d'autres décisions—prendre ou refuser un nouvel emploi, accepter une mutation, partir à l'étranger pour étudier—doivent être approuvées par les membres de la famille étendue.

Les formalités

La société pakistanaise est beaucoup plus formelle que la société canadienne. Il y a des formalités à observer entre hommes et femmes, jeunes et aînés, enfants et professeurs et la plupart des autres membres de la société. Comment les Canadiens peuvent-ils s'y initier? La clé, c'est d'observer attentivement en tout temps, et en cas de doute, de demander à quelqu'un ce qu'il convient de faire. Vos collègues pakistanaïses et la plupart des étrangers qui ont vécu au Pakistan pendant plusieurs années peuvent vous donner de bons conseils. Soyez patient, car il y a beaucoup de choses à apprendre.

Vous allez être invité à assister à de nombreuses inaugurations, conférences et rencontres formelles. Au Canada, vous déclineriez beaucoup de ces invitations, faute de temps. Au Pakistan, votre absence sera remarquée; il est donc préférable d'y aller si vous le pouvez, même si

certains des événements ne sont pas des plus palpitants.

Les allocutions sont beaucoup plus formelles au Pakistan qu'au Canada. Quand vous ferez un discours ou que vous vous adresserez à une réunion, vous devrez souligner la présence de toutes les personnes assises à la table d'honneur, souhaiter formellement la bienvenue à l'invité principal et aux autres dignitaires et les remercier, et remercier les commanditaires de l'événement. Assurez-vous que vous avez mentionné toutes les personnes importantes. Respectez toujours le protocole.

Les règles vestimentaires

Les règles vestimentaires varient considérablement. Dans les régions urbaines, les jeunes pakistanaïses de sexe masculin portent des vêtements occidentaux, alors qu'en région rurale les vêtements traditionnels sont la norme. Vous devriez vous habiller de manière soignée dans la plupart des situations. Les hommes devraient porter la cravate. Quand il fait chaud, les hommes portent des chemises à manches courtes. Ne portez jamais un pantalon court ou un *jeans* au travail. On appréciera beaucoup le geste si vous portez un *shalwar kameez*, le traditionnel pantalon ample avec chemise tombant jusqu'aux genoux. Cependant, si vous portez des vêtements pakistanaïses, assurez-vous qu'ils sont de bonne qualité, sans

tache et bien pressés. Les femmes occidentales feraient mieux de porter un *shalwar kameez* ou des vêtements occidentaux modestes et amples qui couvrent les jambes et les bras. Les femmes ne doivent jamais apparaître en public en *shorts*, en chandail à corsage bain-de-soleil, en jupe courte ou en maillot de bain ou dans une autre tenue qui expose leurs bras ou leurs jambes. Si vous portez un *shalwar kameez*, portez aussi le *dupatta*, cette longue écharpe légère qui fait partie intégrante des traditions vestimentaires.

Comment s'adresser aux Pakistanais

Il n'est pas toujours facile pour les étrangers de savoir comment s'adresser aux Pakistanais. Le titre à employer varie selon la situation et l'âge de la personne, mais on peut généralement s'adresser aux hommes en les appelant *Mister* ou *Sir*, et aux femmes en les appelant *Miss*. Les femmes mariées vous corrigeront si vous leur dites *Miss*. Vous devriez éviter d'employer les prénoms à moins d'y être invité, car cela se fait beaucoup moins au Pakistan qu'au Canada. Lorsque vous rencontrez des bureaucrates haut placés comme le Commissaire ou le Secrétaire aux Affaires intérieures, vous devriez employer leurs titres en leur parlant. Dans la correspondance avec les Pakistanais, les conventions dépendent

du rang ou du poste occupé par l'interlocuteur. Demandez conseil à vos partenaires. Habituez-vous à vous faire appeler *Mister*, *sahib*, ou *Sir* si vous êtes un homme et *Ma'am* ou *memsahib* si vous êtes une femme. Les femmes se font parfois appelées *Sir* aussi!

Lors de votre première rencontre avec un homme ou une femme d'affaires ou un fonctionnaire pakistanais, faites savoir à l'avance à la personne en question qui vous êtes. Téléphonnez avant la rencontre et, dans la mesure du possible, faites-vous accompagner par quelqu'un qui est connu de votre interlocuteur. Autrement dit, ne vous présentez pas «à froid».

L'étiquette et la politesse

Les Pakistanais ont la réputation bien méritée d'être des gens extrêmement courtois. Leur culture veut qu'ils manifestent un grand respect à l'égard de leurs supérieurs, de leurs aînés et de leurs invités. Les Pakistanais s'attendent à leur tour à ce que vous soyez poli en tout temps, même quand il fait 45 degrés Celsius!

Les relations interpersonnelles

Les relations interpersonnelles sont plus importantes que les tâches à accomplir. Une tâche qui nécessite l'aide d'une autre personne ne sera entreprise qu'une fois les politesses

échangées. Passer immédiatement au travail serait considéré comme impoli, car cela signifierait que vous attachez plus d'importance à la tâche qu'aux gens.

Les relations entre les sexes

Les hommes canadiens doivent faire très attention dans leurs relations avec les femmes au Pakistan. Les étrangers ont beaucoup de mal à percevoir le «mystère» des différences culturelles dans les relations entre les sexes. Même dans un mariage non traditionnel où la femme peut avoir une allure très occidentale, la relation qu'elle entretient avec son mari et sa famille peut être des plus traditionnelles. Il se peut qu'elle se montre distante ou réservée à l'égard de ses collègues de sexe masculin; si elle agit ainsi envers vous, ne vous méprenez pas sur le sens de sa réserve.

Le contact physique entre hommes et femmes en public est strictement défendu. En même temps, on voit souvent des couples d'hommes ou de femmes se tenir par la main – ce geste n'est nullement associé à l'homosexualité. En règle générale, les hommes ne doivent jamais toucher une femme, aussi accueillante qu'elle ait pu sembler. Les couples d'étrangers doivent s'abstenir de s'étreindre ou de s'embrasser en public.

Un détail qui peut paraître mineur mais qui a quand même de

l'importance – les poignées de main. Les hommes canadiens doivent serrer la main à d'autres hommes, mais pas avec une femme à moins que celle-ci tende sa main en premier. C'est l'inverse pour les Canadiennes, qui doivent toujours serrer la main aux Pakistanaises mais attendre que les hommes leur tendent la main avant de répondre. L'expérience nous a appris, et toutes nos consultations le confirment, que c'est gênant pour tout le monde quand un Canadien ou une Canadienne tend sa main et que l'autre ne répond pas. Vous allez sans doute mettre du temps à vous habituer à cette convention.

Évitez de poser des questions directes à un homme à propos de sa femme, à moins que vous l'ayez déjà rencontrée. Vous ne devez donc pas dire «Comment va votre femme?», mais il est bon, et même de rigueur, que vous demandiez «Comment va votre famille?»

L'hospitalité

Les Pakistanais ont un sens de l'hospitalité très développé et vous recevront comme un invité honoré. Vous devriez vous aussi vous montrer hospitalier. Proposez toujours du thé ou une boisson froide aux gens que vous accueillez au bureau ou chez vous. Lors des sorties au restaurant, les Pakistanais voudront toujours payer le repas au nouveau venu. Vous devez accepter et rendre la faveur par

la suite. Ne proposez jamais de partager l'addition.

Les pauses-thé

Le thé joue un rôle important dans le développement des relations. Certains Canadiens trouvent que les pauses que les collègues prennent pour boire le thé et causer sont un embêtement ou une perte de temps. Pour leur part, les Pakistanais pourraient se sentir offusqués si un étranger ne prend pas régulièrement le temps de boire le thé et de converser. Quand des Pakistanais entrent dans votre bureau ou chez vous, vous devez toujours leur offrir du thé ou une boisson gazeuse avant de commencer à discuter. Enquerez-vous toujours de leur santé et de celle de leur famille avant de passer aux affaires. Le thé est entouré de toutes sortes de rituels, dont l'obligation de l'hôte de verser pour ses invités.

Les mariages et les funérailles

Vous allez sans doute être invité aux mariages des membres de la famille de vos collègues et de vos domestiques pakistanais. Allez-y quand vous le pouvez, car votre présence sera très appréciée. C'est également une bonne façon de vous familiariser avec la culture pakistanaise. En cas de décès d'un membre de la famille immédiate d'un collègue ou d'un employé, vous devriez rendre visite à la famille pour exprimer vos condoléances. Voilà un autre geste qui sera très apprécié et qui

contribuera énormément à la consolidation de vos relations interpersonnelles.

Les cadeaux

Tout le monde doit envoyer des cartes à l'occasion de l'*Eid*, la fête musulmane qui marque la fin du *Ramadan*, un peu comme le font les Canadiens avec leurs cartes de Noël, sauf que c'est plus important au Pakistan qu'au Canada. Les gens remarqueront si vous n'en avez pas envoyé, et ils s'en souviendront.

Lors d'un mariage, il est de coutume de donner de l'argent ou un cadeau, comme vous le feriez au Canada. Les Pakistanais ne s'attendent pas à recevoir des cartes de remerciement. Vous devriez donner de petits cadeaux de l'*Eid* à vos collègues et à vos domestiques. On donne souvent une prime aux salariés à l'occasion de l'*Eid*. Des pourboires sont donnés au personnel dans les hôtels et les restaurants, comme au Canada. À la fin de votre séjour, ce sera à vous de décider si vous voulez donner un pourboire au chauffeur ou au *péon*, celui qui vous apporte le thé et fait vos photocopies.

La négociation

Il est très important de savoir négocier. Presque tout se négocie au Pakistan (surtout les prix) et les Pakistanais sont de fins négociateurs (surtout les commerçants).

LA COMMUNICATION

De bonnes communications sont essentielles à la réussite de tout partenariat. Sans elles, il ne peut y avoir ni acquisition de compétences ni transfert de technologies. Pour communiquer efficacement, il faut savoir écouter et comprendre la culture du pays d'accueil. Voici quelques suggestions qui pourraient vous aider à communiquer plus efficacement dans votre milieu de travail au Pakistan.

L'ourdou

L'ourdou, la langue nationale du Pakistan, est parlé par la majorité de la population. À bien des endroits, et surtout dans les campagnes, les villages et les petites villes, il est difficile de bien fonctionner sans avoir une connaissance élémentaire de l'ourdou. Rien n'incite la plupart des Canadiens qui débarquent à Islamabad, la capitale, à apprendre l'ourdou, car ils y sont entourés de gens qui parlent anglais. Et pourtant, à la fin de leur séjour, cette même majorité de Canadiens, y compris ceux qui sont affectés à la capitale, regrettent de ne pas avoir fait un plus grand effort pour apprendre au moins quelques notions d'ourdou. Les mots et les phrases essentielles que vous apprendrez renforceront vos rapports avec vos partenaires et leur personnel. Comme les Pakistanais apprécient

énormément ce genre de geste, cela vaut largement le temps et l'effort nécessaire pour s'exposer ne serait-ce qu'aux rudiments de la langue.

L'anglais

Beaucoup de Pakistanais qui ont fait des études savent bien écrire et parler l'anglais, qui est enseigné dans toutes les écoles. Cependant, les normes en la matière sont généralement moins élevées qu'au Canada. Même parmi les Pakistanais qui détiennent des diplômes de deuxième et de troisième cycle, il y en a qui ont beaucoup de difficulté à bien s'exprimer par écrit en anglais. Les Canadiens trouvent le style d'écriture pakistanais excessivement fleuri et leur façon de parler plutôt empruntée. Aux yeux des Canadiens, les lettres que les Pakistanais adressent aux notables sont trop longues et trop chargées de superlatifs. Au Canada, la correspondance est en général si brève, si concise et si directe que certains Pakistanais la trouvent sèche et cassante. Vous devez donc chercher l'équilibre entre les deux styles dans vos lettres aux responsables pakistanais.

Vous allez rencontrer des Pakistanais qui ne parlent pas l'anglais mais qui lisent et l'écrivent assez bien. Cela s'explique par le fait qu'on insiste peu

sur l'anglais parlé à l'école et que les occasions de le pratiquer sont rares.

La signification de beaucoup de mots anglais n'est pas la même au Pakistan et au Canada. Vous feriez mieux d'éviter les expressions argotiques ou idiomatiques. L'anglais du Pakistan est de descendance britannique, comme l'est son orthographe.

Les Canadiens parlent rapidement, avec des accents que les Pakistanais ont parfois de la difficulté à comprendre. L'inverse est vrai aussi. Beaucoup de partenaires pakistanais affirment que les Canadiens ne les écoutent pas attentivement et les interrompent souvent. Or, l'écoute est l'une des techniques de communication les plus efficaces. Non seulement elle aide les gens à apprendre, mais aussi elle dit aux autres que vous vous intéressez à ce qu'ils ont à dire.

Pour faciliter la communication, parlez lentement et reformulez souvent. Lorsque les circonstances s'y prêtent, répétez les messages que vous recevez en vos propres termes et demandez à la personne qui reçoit vos messages de faire de même. Cette technique vous aidera à vous assurer que ce que vous vous dites est interprété correctement de part et d'autre. Il est préférable de reformuler que de demander «Avez-vous compris?», car cette question appelle inévitablement une réponse affirma-

tive. Ne supposez jamais que votre interlocuteur a compris ce que vous avez dit.

Lisez les journaux pakistanais de langue anglaise. Les Pakistanais adorent parler de politique. Si vous vous tenez au courant de l'actualité pakistanaise, vous y puiserez des sujets de conversation et vous contribuerez à renforcer votre rapport de complicité avec vos collègues pakistanais. Attendez-vous à ce que les Pakistanais vous posent des questions sur la politique au Canada.

La communication non verbale

La communication non verbale est un phénomène complexe d'une très grande importance dans la communication entre gens de cultures différentes.

L'observation est la meilleure façon de vous initier au sens des signes non verbaux. Par exemple, vous allez vite vous apercevoir que les hommes et les femmes se regardent rarement dans les yeux en se parlant. Les subordonnés et les domestiques ne regardent jamais leurs patrons dans les yeux. Un «non» direct est rare chez les Pakistanais. Observez leur langage corporel, car il se peut qu'ils soient en train de vous dire «non» tout en vous disant «oui».

La règle générale de l'efficacité dans la communication peut se formuler comme suit: Écoutez, observez et évitez toute supposition.

COMMENT TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC VOS PARTENAIRES

Vous allez devoir, vous et vos partenaires, faire un sérieux effort pour développer vos relations en allant au-delà des idées préconçues et des

stéréotypes. Voyons de plus près comment vous pourriez vous y prendre.

La confiance ◆ ◆ ◆

Vous devez commencer dès le début de votre séjour au Pakistan à établir des relations personnelles avec vos partenaires. Renseignez-vous sur les sujets et les activités qui les intéressent de même que sur leurs familles et leurs études, leur expérience professionnelle, leurs fonctions et leur place au sein de la hiérarchie. Pour réussir, vous devrez d'abord et avant tout susciter la confiance. Les Pakistanais ont souvent l'impression que les étrangers ne leur font pas confiance. Cette impression erronée est généralement la conséquence d'un problème de communication. Voici quelques suggestions qui vous aideront à susciter un sentiment de confiance réciproque.

- ◆ Ne vous en tenez pas à votre système de valeurs occidental lorsque vous devez évaluer des situations et prendre des décisions. Commencez par vous initier aux réalités du pays et à ses valeurs locales, ses coutumes et ses normes.
- ◆ Soyez juste et traitez toutes les personnes avec qui vous travaillez équitablement.

- ◆ Faites preuve de transparence dans tout ce que vous faites.
- ◆ Soyez conséquent. Évitez de dire une chose et d'en faire une autre.
- ◆ Explicitez les raisons de vos gestes. Faites traduire vos explications ou passez par un interprète pour vous assurer que tout le monde vous comprend.
- ◆ Soyez honnête et tenez votre parole. Faites comprendre aux gens que vous allez honorer vos engagements.
- ◆ Soyez ouvert, respectueux et patient. Demandez aux autres d'être de même.
- ◆ Reconnaissez et acceptez vos limites et, dans la mesure du possible, parlez-en à votre partenaire.
- ◆ N'ayez pas peur d'avouer que vous avez commis une erreur et de rire de vous-même. L'humilité est de mise.
- ◆ Soyez vous-même et montrez que vous êtes prêt à échanger en révélant des informations qui vous concerne plus personnellement.

- ◆ Posez des questions afin de mieux comprendre. Écoutez attentivement.
- ◆ Soyez respectueux et manifestez votre appréciation. Il suffit souvent d'un mot de félicitation, d'une petite tape sur l'épaule ou d'un *shabash* («très bien») pour faire avancer d'un grand pas le rapport de confiance entre vous et votre partenaire.
- ◆ Réfléchissez à toutes les conséquences possibles de vos gestes avant d'agir. Vous allez évoluer dans des cercles plutôt restreints où le moindre mot ou geste déplacé sera rapidement connu de tous.
- ◆ Discutez des problèmes de travail avec des collègues en qui vous avez confiance.
- ◆ Participez aux activités et aux sorties sociales avec vos collègues pakistanais.
- ◆ Ne vous imaginez pas que vous allez changer le système. Mettez les choses en perspective pour bien faire la part entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas.
- ◆ Buvez beaucoup de thé.

La gestion du personnel pakistanais ◆ ◆ ◆

En tant que gestionnaire ou conseiller étranger, vous allez toujours être perçu par les Pakistanais comme quelqu'un d'important. Ce que vous faites de votre autorité dépend de votre personnalité, certes, mais vous ne devez pas hésiter à en user car, justement, on attend rien de moins de vous. Ne laissez pas les formalités et les règles de courtoisie au travail vous empêcher d'atteindre vos objectifs. Soyez à la fois poli et ferme.

L'embauche, le congédiement et la rémunération

Le Pakistan ne fait pas exception à la règle quant aux jeux de pouvoir auxquels tout le monde se livre, comme ailleurs, pour obtenir ou

défendre une position au sein de la hiérarchie. Le fait de côtoyer des étrangers ou de travailler avec eux est une source indéniable de prestige. Chaque fois que vous annoncerez un poste vacant, vous pourrez vous attendre à ce que les postulants se présentent par centaines. Faites attention en sélectionnant et en engageant des employés. Vous devez toujours privilégier le mérite et le professionnalisme dans vos choix. Il ne serait sans doute pas sage de confier à vos collègues pakistanais la responsabilité d'engager des employés clés, car toute une série de raisons non professionnelles, dont les obligations familiales ou tribales, pourraient déterminer leurs critères de sélection. En même temps, il est parfois

préférable de céder aux pressions. Usez de votre jugement et soyez souple.

Au Pakistan, il est très rare qu'on congédie des gens, sauf dans le secteur privé, et même là, ce n'est pas toujours facile. Un employé mécontent peut rendre la vie difficile à tout le monde, vous y compris. Cherchez à créer une situation dont tout le monde sort gagnant. Réaffectez des employés inefficaces ou encouragez-les à partir de leur propre chef, toujours d'une manière qui ne leur fait pas perdre la face. N'agissez pas avant d'avoir demandé conseil à des collègues proches et à d'autres gestionnaires étrangers.

Si c'est vous qui devez fixer les salaires, les avantages sociaux, les heures de travail, les allocations quotidiennes, les dépenses médicales admissibles et les conditions d'emploi des employés pakistanais, allez-y doucement et faites vos «devoirs». Cherchez à savoir ce qu'on fait dans d'autres projets et d'autres organisations. Demandez des conseils à l'extérieur de votre organisation. Il y a fort à parier que vous ne serez pas de taille dans une séance de négociations avec des Pakistanais. Vous pouvez être certain que rien ne restera confidentiel et que tout le monde saura ce qui a été accordé aux autres. Soyez ferme et équitable. Si vous avez de la chance,

vous aurez un bon agent administratif qui pourra se charger de la plupart des questions personnelles. D'une manière ou d'une autre, vous allez devoir exercer votre autorité de temps à autre.

Les évaluations du rendement sont étrangères à la culture des gestionnaires pakistanais, surtout dans la fonction publique. Si vous êtes vraiment obligé d'évaluer vos subordonnés, faites-le individuellement et privément pour ne pas porter un coup à leur estime de soi.

La planification

Après avoir travaillé quelque temps au Pakistan, la plupart des Canadiens se rendent compte que le calendrier qu'ils se sont fixé est irréaliste. Il faut du temps pour établir des relations, écouter et apprendre. Si vous êtes trop pressé, vos frustrations monteront à la surface et vos chances de réussir diminueront.

Vos échéanciers devront tenir compte des retards causés par la maladie, les mariages, les funérailles, les fêtes religieuses, les affaires personnelles, les grèves du transport et d'autres circonstances imprévues. Un membre de votre personnel dont un parent ou un ami vient de mourir doit absolument assister aux funérailles. Aussi important que soit votre travail, et aussi respectueux de vous qu'il

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,

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.

La bureaucratie ◆ ◆ ◆

Les interactions avec la bureaucratie au Pakistan sont frustrantes et mériteraient à elles-mêmes un livre à part. Il y a beaucoup de paperasse, de déplacements de papiers, de prises de décisions au pas de tortue et de hauts responsables inaccessibles. Pour tout accomplir, il faut beaucoup de temps et de patience. Préparez-vous à des changements, des annulations de dernière minute et des rendez-vous manqués. Imaginez le pire, et vous ne serez pas trop déçu.

À l'intérieur des bureaucraties, les décisions se prennent de façon essentiellement autocratique en suivant des voies hiérarchiques rigide­ment définies. L'autorité des bureaucrates haut placés n'est pas contestée. Vous allez souvent avoir de la difficulté à obtenir une décision nette. Souvent, il n'y a que la personne au sommet de la hiérarchie qui ait l'autorité nécessaire pour prendre des décisions qui, au Canada, relèveraient d'un gestionnaire de niveau intermédiaire ou inférieur. La décision ne viendra que lorsque tous les avantages et tous les inconvénients auront été soupesés. Les travailleurs subalternes tels que les domestiques, les messagers et les chauffeurs ne prennent même pas les décisions les plus simples; les instructions que vous leur donnez doivent donc être complètes et explicites. Rappelez-vous

que les subordonnés ne remettent jamais en question et ne contredisent jamais leurs supérieurs dans les réunions. Il est donc peu probable qu'ils fassent des suggestions en présence de leurs supérieurs.

Les bonnes relations

Il est absolument essentiel de connaître les gens qui comptent. Si vous ne connaissez pas la personne appropriée, il est important de connaître quelqu'un qui connaît quelqu'un qui peut aider. Voilà pourquoi les nouveaux venus ont tant de difficulté à faire avancer leurs dossiers. Rien n'est gratuit, toutefois. Chaque faveur entraîne une obligation de réciprocité. Dans le monde des affaires, un agent local fiable peut vous sauver beaucoup de temps et d'argent. Dans les projets de développement, un agent administratif pakistanais expérimenté est indispensable.

La corruption

La corruption est un phénomène tout aussi répandu qu'accepté dans la société pakistanaise. Il ne manque pas de raisons pour expliquer la corruption, dont évidemment la nécessité d'arrondir un maigre salaire pour survivre. On accorde souvent aux employés des suppléments pour effectuer des travaux qui entrent pourtant dans leurs descriptions de

poste. Si vous devez le faire, faites-le discrètement en demandant à des Pakistanais qui comprennent le système d'agir en votre nom. Les démarches pour obtenir des visas et des permis et pour satisfaire à d'autres formalités devraient être entreprises par un Pakistanais qui a les contacts appropriés ou qui sait combien donner et comment le donner.

Il n'est pas impossible de faire des affaires avec un Pakistanais sans verser de «pourboire», mais vous devez comprendre que tout prendra un léger lubrifiant pour éviter les grincements. D'où l'importance de tisser un réseau d'amitiés. Il n'y a rien de plus efficace pour faire avancer ses affaires que d'avoir des amis bien placés.

CONCLUSION

Que vous soyez en mission à court terme ou à long terme au Pakistan, ce que vous en retirerez sur les plans personnel et professionnel dépendra autant de votre attitude que de votre expertise. Si vous observez attentivement et que vous écoutez, apprenez et essayez de comprendre avant d'agir, vous aurez de meilleures chances de vivre une expérience enrichissante, et vous gagnerez la confiance de vos partenaires pakistanais.

La compréhension et le respect des différences culturelles sont essentiels au développement de communications efficaces et de relations de travail solides entre les cultures. Nous espérons que ce guide a quelque peu éclairé le sujet et qu'il vous aidera à comprendre et à apprécier votre expérience de travail au Pakistan.

Nous vous souhaitons un bon et fructueux séjour au Pakistan!

BIBLIOGRAPHIE

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*,
Berkshire (UK) : McGraw-Hill

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01025334 5

DOCS
CA1 EA455 95W56 FRE
Travailler avec un partenaire
pakistanaï : un guide d'initiativ
à l'efficacité dans la
communication interculturelle et l
16823951