

.b3742738 (F)

doc
CA1
EA455
95W55
FRE



BÂTIR UN PARTENARIAT INTERCULTUREL

Travailler avec un partenaire népalais

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

PROGRAMME

D'ORIENTATION ET

D'INTÉGRATION

TERRAIN

(POINT)

KATMANDOU,

NÉPAL

CENTRE DE FORMATION INTERCULTURELLE (CFI)

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères

JUL 6 2005

Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère

Travailler avec un partenaire népalais

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

1682 3957

TABLE DES MATIÈRES

Préface	4
Avertissement	5
La première rencontre : un scénario	5
Introduction	10
À qui s'adresse ce guide?	10
L'organisation du guide	10
Les partenariats interculturels : un cadre théorique	11
Les quatre étapes du développement d'un partenariat	11
La conception du partenariat	12
La forme du partenariat	12
La mise en place du partenariat	12
La gestion du partenariat	12
Le modèle de Hofstede	13
L'individualisme VS le collectivisme	13
La distance par rapport au pouvoir (forte ou faible)	14
La masculinité VS la féminité	14
La tendance à éviter l'incertitude (forte ou faible)	15
Travailler au Népal : une comparaison des valeurs culturelles canadiennes et népalaises	16
Les valeurs canadiennes et népalaises	16
Le temps cyclique par rapport au temps linéaire	17
La priorité donnée aux relations plutôt qu'aux tâches	19
Le rapport entre la vie personnelle et la vie professionnelle	21
Le statut social et la hiérarchie	22

**Comment travailler efficacement avec
votre partenaire népalais 24**

Le contexte général 24

Les bureaucrates du secteur public 24

Le contexte 24

La structure 25

Le point de vue de votre partenaire 26

Les attitudes envers vous 27

Suggestions 27

Les professionnels des organisations non gouvernementales 28

Le contexte 28

La structure 29

Le point de vue de votre partenaire 30

Les attitudes envers vous 31

Suggestions 31

Les professionnels des domaines techniques 32

Le contexte 32

La structure 33

Le point de vue de votre partenaire 33

Les attitudes envers vous 33

Suggestions 34

Les enseignants 34

Le contexte 34

La structure 35

Le point de vue de votre partenaire 35

Les attitudes envers vous 35

Suggestions 35

Conclusion 37

Bibliographie 39

PRÉFACE

Travailler avec un partenaire népalais 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 népalais s'adresse aux Canadiens qui travaillent avec des Népalais 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 originale de ce guide *Working With A Nepalese Partner* a été rédigée par Kumar Upadhyaya et Parimal Jha du *Human Resource Development Centre (HURDEC)* à Katmandou, avec l'aide d'Ivan G. Somlai. L'ensemble du travail a été dirigé par D. Bikram Ingwaba (Subba), coordonnateur du Programme d'orientation et d'intégration terrain (POINT) au Népal. 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 Népal.

Claire Trépanier
Chargée de programmes – Asie

Centre de formation interculturelle
Agence canadienne de développement
international

AVERTISSEMENT

Nous sommes conscients que certains aspects du présent guide pourraient déranger. Un exemple immédiat – l'image que nous donnons du conseiller étranger dans le scénario ci-dessous. Le malaise est une réaction normale et saine, car il signifie sans doute que le lecteur a déjà commencé à se sensibiliser aux situations délicates qui peuvent se présenter dans son nouveau milieu.

Nos caractérisations sont valables dans beaucoup de cas, mais nous ne prétendons pas qu'elles s'appliquent universellement. Nous reconnaissons le caractère unique de chaque personne, de même que les dangers inhérents à toute généralisation. Les exemples que nous donnons sont destinés uniquement à illustrer nos propos.

La première rencontre : un scénario ♦ ♦ ♦

(Le scénario qui suit a été proposé par Ivan G. Somlai, un Canadien vivant au Népal. Les paroles sont en caractères normaux, les pensées en italiques.)

Premier jour

Conseiller étranger: *Bon, ben, finalement, je devrais peut-être l'appeler pour lui dire que je suis arrivé. Peut-être que nous pourrions finir ce que nous avons à faire ensemble quelques jours plus tôt que prévu. Si nous faisons vite, je pourrais prendre quelques jours à Singapour. Dieu sait que je mérite un peu de repos après un voyage comme ça.*

Bonjour. Est-ce à JAG-DISH NEW-PANE que je parle?

Réceptionniste: *Quelle prononciation affreuse! D'où appelez-vous, s'il vous plaît?*

Conseiller étranger: Que voulez-vous dire? De mon hôtel, bien entendu.

Réceptionniste: *Que voulez-vous dire? Que voulez-vous dire? Ils disent tous ça quand j'essaie d'être polie. Quel est votre bon nom, s'il vous plaît?*

Conseiller étranger: Ils sont tous bons, hi! hi! Dites-lui que c'est William Parker.

AVERTISSEMENT

Réceptionniste: Puis-je vous demander le nom de votre compagnie?

Conseiller étranger: C'est pas celle que j'aimerais avoir ici à l'hôtel, hi! hi! Bon, excusez-la. Je travaille pour Hurricane Hydro.

Réceptionniste: *Comme c'est grossier. Je me demande si des insinuations de ce genre sont acceptables dans son propre pays, et si sa femme est au courant.* Bien, monsieur. Un instant, s'il vous plaît.

Partenaire népalais: Bonjour, monsieur Parker. Ici Jagdish Neupane.

Conseiller étranger: Salut Jag Dish. Dis donc, ça ne te dérange pas si je t'appelle Jag?

Partenaire népalais: Non, non, bien sûr que non. *Il pourrait au moins essayer de prononcer mon nom correctement.*

Conseiller étranger: Écoute, Jag, je me disais que si nous pouvions nous asseoir ensemble cet après-midi, histoire de jeter un coup d'oeil rapide sur ce rapport technique, le tout pourrait être dans le sac d'ici la fin de la semaine.

Partenaire népalais: *Il vient de faire un long voyage, mais comme la plupart des autres, il se sent obligé de «se mettre tout de suite au boulot». Si seulement il pouvait arrêter d'utiliser ce jargon – ça m'oblige constamment à deviner ce qu'il veut dire.* Pourquoi ne pas prendre le temps de vous détendre après le long voyage que vous venez de faire? Si vous passiez me voir à la première heure demain matin, monsieur Parker?

Conseiller étranger: Bon, d'accord. J'y serai vers neuf heures moins le quart.

Partenaire népalais: Si nous disions plutôt 10 h 30? *Il ne se rend probablement pas compte que nous n'ouvrons qu'à 10 h 00. Comme la circulation est épouvantable, certains de mes subordonnés pourraient arriver en retard. Je veux que tout le personnel soit là pour le recevoir.*

Conseiller étranger: *Mais comment diable arrivent-ils à faire quoi que ce soit si «à la première heure demain matin» signifie 10 h 30? La moitié de la journée est déjà foutue! D'accord Jag, j'y serai à 10 h 30.*

Partenaire népalais: Très bien, monsieur Parker. À demain.

Deuxième jour

(Au bureau)

Conseiller étranger: Bonjour. Je m'appelle Bill Parker. J'ai rendez-vous avec Jag-Dish New...

Réceptionniste: Neupane. Oui, monsieur. Veuillez vous asseoir quelques minutes. Hier «William» aujourd'hui «Bill» Parker; j'ai dû mal comprendre.

Conseiller étranger: *Merde, on ne peut même pas respecter un rendez-vous fixé à l'avance!*

(15 minutes plus tard)

Partenaire népalais: Entrez, entrez, monsieur Parker. *Il a l'air impatient, comme la plupart, d'ailleurs. Il ne se doute pas un instant que je vois des gens à la maison depuis 5 h 30 et que je dois m'occuper d'autres projets que le sien.*

Conseiller étranger: *Enfin! Mais est-ce qu'ils prennent ce projet au sérieux, oui ou non? Enfin, Jag, chus vraiment content de te rencontrer!*

Partenaire népalais: *Mais c'est incroyable ... quelle familiarité! Nous ne nous sommes jamais rencontrés, et il me parle comme je parle à mon fils! En effet, monsieur Parker. Je suis désolé de vous avoir fait attendre.*

Conseiller étranger: *Désolé, mon oeil.* Mais non, y a rien là! Ne t'en fais pas. Alors, comment ça va? On m'a dit que le projet de rapport technique est terminé.

Partenaire népalais: *N'est-il même pas intéressé à poser des questions sur ma famille ou me parler de chez lui? Ils sont tous tellement directs.* En effet, en effet. Il ne reste que quelques modifications à apporter.

Conseiller étranger: *Ou bien il est terminé, ou bien il n'est pas terminé. Qu'est-ce que c'est que cette histoire de modifications?* Vous savez que nous en sommes au deuxième jet, et que nous ne pouvons plus nous permettre d'autres retards si nous voulons respecter le calendrier convenu.

Partenaire népalais: *Facile à dire pour lui. L'anglais est sa première langue (et peut-être la seule qu'il parle) tandis que c'est la deuxième, troisième ou quatrième pour moi et mes employés. Et pourtant, il s'attend à ce que nous travaillions aussi vite que lui. Oui, oui, je comprends, et nous avons certainement l'intention d'y mettre les touches finales le plus rapidement possible. Aussitôt que notre Secrétaire donne son accord, je crois que nous pourrons l'envoyer à la Direction générale de la planification, puis au ministère des Finances.*

Conseiller étranger: *Ça, alors. D'abord, nous concluons une entente, et ensuite personne de leur côté n'est capable de prendre une simple décision tant que tout le monde et son père n'ont pas eu leur mot à dire!* Écoutez, je sais que les choses se passent un peu plus lentement ici, mais ne pourrions-nous pas graisser quelques pattes, pour ainsi dire, pour accélérer le processus? Il y a quand même une entente légale avec mon entreprise, et chaque échéance dépassée nous fait perdre une partie de nos profits.

Partenaire népalais: *Voilà qu'il va encore se mettre à nous traiter comme des enfants. Il parle de légalité, mais il est prêt à donner des pots de vin; où sont ses principes? Et puis, les pannes d'électricité font qu'on ne peut pas toujours se servir de l'ordinateur pour préparer les documents. Je suis obligé de me plier aux caprices des politiciens et de consacrer une partie du temps de mon personnel à des projets non essentiels auxquels ils tiennent absolument. Il n'est pas*

facile d'inciter mes gens à travailler fort quand ils reçoivent des salaires si bas, et sur lesquels je n'ai aucun contrôle. Mais ça, il ne le comprendrait pas. Bien sûr, je comprends. Nous travaillons très fort pour modifier cette dernière version pour qu'elle soit mutuellement acceptable. Puis-je vous offrir un thé ou un café?

Conseiller étranger: *Enfin, une offre qui a du bon sens! Mais il me faudrait quelque chose de froid. Un Coca-Cola ferait l'affaire, si vous en avez.*

Partenaire népalais: *Bien sûr, nous irons vous en chercher un. Il ne pourrait pas comprendre que nous n'avons pas de réfrigérateur au bureau comme lui, mais pour lui faire plaisir, j'enverrai le péon en acheter un.*

(Après les rafraîchissements et quelques autres échanges)

Partenaire népalais: *Bon, continuons demain, quand mon assistant pourra être là.*

Conseiller étranger: *En tout cas, moi, je serai bien soulagé quand tout ça sera terminé.*

INTRODUCTION

À qui s'adresse ce guide? ♦ ♦ ♦

Ce guide s'adresse d'abord et avant tout aux Canadiens qui viennent travailler au Népal, et surtout à ceux qui y resteront un an ou plus. Il pourrait également être utile aux expatriés d'autres pays et aux professionnels népalais qui travaillent avec des expatriés. Comme il est impossible de traiter de tous les

aspects de la «question interculturelle», nous nous sommes contentés de donner des exemples de différences et de similitudes culturellement déterminées dans les méthodes de gestion au Canada et au Népal. Le guide met l'accent sur les différences culturelles subtiles qui sont plus difficiles à déceler.

L'organisation du guide ♦ ♦ ♦

La première section du guide présente un contexte, un ensemble de prémisses de base et un cadre théorique pour faciliter la compréhension interculturelle. La deuxième section décrit un certain nombre de différences et de similitudes dans la façon de travailler au Canada et au Népal et en tire des conséquences. La dernière section traite des interactions interculturelles dans le secteur public, les organisations non gouvernementales, les établissements d'enseignement et les entreprises du secteur privé.

préférable de lire le guide du début jusqu'à la fin. Ceux qui disposent d'un temps limité voudront peut-être lire surtout sur le secteur dans lequel ils vont travailler. Nous recommandons fortement que tout le monde lise la première section parce qu'elle présente un cadre théorique pour l'interprétation des différences et des similitudes entre les cultures et la compréhension de leurs implications sur le plan de la gestion.

Pour avoir une vue d'ensemble du monde du travail au Népal, il est

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 PARTENARIATS INTERCULTURELS : UN CADRE THÉORIQUE

Les quatre étapes du développement d'un partenariat ◆ ◆ ◆

Les chercheurs qui ont étudié la question concluent que les partenariats interculturels sont loin d'être des réussites dans la majorité des cas.

Voici quelques exemples:

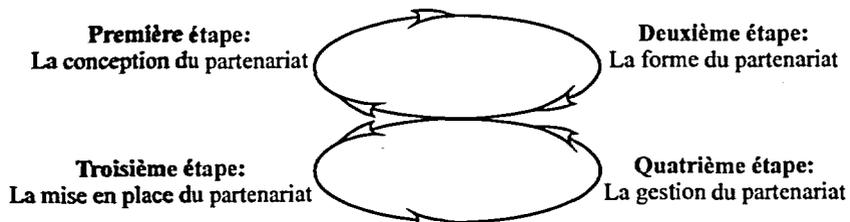
- ◆ Selon *McKinsey and Company Inc.* (1983), les deux tiers des partenariats interculturels se heurtent à de sérieux problèmes au cours des deux premières années, et seulement la moitié réussissent en bout de ligne.
- ◆ Dunning, Kogut et Blomström (1990) ont calculé qu'à peine 20 % des coentreprises internationales survivent plus de six ans;
- ◆ Harrigan (1985) a déterminé que les deux parties étaient satisfaites dans seulement 45 % des relations interculturelles.
- ◆ D'après Kealey (1990), seulement 20 % des conseillers canadiens envoyés à l'étranger sont très efficaces si l'on en juge par leur

capacité de transférer leurs connaissances et leurs compétences.

- ◆ Philippe Lasserre (communication personnelle, juillet 1993) indique que 65 % des partenaires interrogés estiment que le grand nombre d'expatriés était une des principales sources de difficultés dans les relations de partenariat international.

Pourquoi tant de partenariats interculturels se soldent-ils par un échec? On a mis en cause des facteurs tels que l'insuffisance du travail préparatoire, la superficialité des ententes et la non-concordance des principes fonctionnels. Fondé sur les étapes du cycle d'un projet, le cadre qui suit est un outil de conceptualisation utile, car des problèmes peuvent survenir à une ou à plusieurs des étapes d'un partenariat.

Figure 1
Les étapes d'un partenariat



La conception du partenariat

Les partenaires doivent commencer par répondre à quelques questions fondamentales comme celles-ci:

- ◆ Quels avantages y a-t-il à tirer du partenariat?
- ◆ Aurions-nous de meilleures chances d'atteindre nos objectifs si nous agissions sans partenaire?
- ◆ Avec qui devrions-nous collaborer? Quelles sont nos options?
- ◆ Comment choisir l'organisme partenaire le plus approprié?

La forme du partenariat

La forme que prend le projet peut assurer la réussite de la relation ou la vouer à l'échec. À ce stade-ci, vous devez parler de vos attentes et de vos préoccupations avec vos partenaires et insister sur les aspects positifs. Quelles ressources les deux parties peuvent-elles apporter à la relation? Quels sont les rôles que les expatriés et les hôtes sont censés jouer? Y aura-t-il une transition ou une étape de préparation de la relève? Est-ce que l'une ou l'autre des parties pourra se retirer honorablement? Y a-t-il des politiques ou des règles préconçues?

La mise en place du partenariat

À partir du moment où vous vous êtes mis d'accord avec vos partenaires sur le cadre conceptuel du projet, vous devez parler du personnel. S'il faut engager d'autres personnes, à quoi ressemblera le processus de sélection?

Faut-il définir des lignes directrices avant de commencer?

La gestion du partenariat

La plupart des partenariats connaissent de sérieuses difficultés à l'étape de la gestion ou de la mise en oeuvre des projets. Les difficultés sont souvent la conséquence de problèmes survenus à des étapes antérieures. Des insuffisances au niveau des compétences, des connaissances et des attitudes sont une autre cause. Voici quelques-unes des questions auxquelles on doit répondre à cette étape:

- ◆ Les croyances, les styles et les pratiques du gestionnaire sont-ils appropriés?
- ◆ Les différences dans les styles de gestion et les pratiques administratives reposent-elles sur des différences de valeurs fondamentales?
- ◆ Comment règle-t-on les différends qui surgissent?

En général, les problèmes affectant les projets sont attribuables à des facteurs humains plutôt qu'à des défaillances techniques. Un projet a de bonnes chances de réussir dans la mesure où il suit un processus stratégique qui tient compte des aspects humains d'un partenariat. Nous entendons par aspects humains les similitudes et les différences dans la manière dont les partenaires perçoivent et accomplissent leurs activités.

Le transfert de compétences, de connaissances et de savoir-faire aux partenaires du pays d'accueil constitue la condition minimale d'un renforcement institutionnel réussi et d'un développement durable. Comme le font remarquer des chercheurs tels que Somlai (1992) et Blitzer (communication personnelle, 1993), chaque culture a sa propre façon de concevoir la gestion et le transfert des compétences, des connaissances et des savoir-faire. D'ailleurs, on est loin de gérer de la même façon dans les différents pays occidentaux.

Le modèle de Hofstede

Les chercheurs ont fait progresser notre compréhension de l'influence de la culture sur le comportement humain. Geert Hofstede, spécialiste hollandais de l'interculturel, définit la culture comme «une programmation collective du cerveau humain qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe» (1991, p. 5). Pour Hofstede, la culture consiste en des modes de pensée transmis par les parents à leurs enfants, par les enseignants à leurs élèves et par les amis à leurs amis. Au terme de ses longues recherches dans une cinquantaine de pays, dont le Canada, Hofstede a conclu qu'il existe quatre dimensions qui permettent de comparer les cultures les unes aux autres, et que les cultures diffèrent justement selon la position qu'elles

Les partenaires étrangers doivent comprendre et respecter les caractéristiques essentielles de la culture du pays d'accueil, et notamment celles qui ont des incidences directes sur l'efficacité des gestionnaires. Avant d'examiner quelques-uns des traits pertinents de la culture népalaise, il convient de situer les relations interculturelles dans une perspective théorique.



occupent entre les extrémités de ces dimensions, soit:

- ◆ l'individualisme VS le collectivisme;
- ◆ la distance par rapport au pouvoir (forte ou faible);
- ◆ la masculinité VS la féminité; et
- ◆ la tendance à éviter l'incertitude (forte ou faible).

L'individualisme VS le collectivisme

Cette dimension est celle du degré d'interdépendance qu'une société maintient entre les individus qui la composent. Dans les sociétés individualistes, on s'attend à ce que les gens s'occupent de leurs besoins et de ceux de leurs familles immédiates; les liens personnels étroits se limitent à quelques proches parents. Dans les

sociétés collectivistes, les membres sont intégrés dès la naissance à de grands groupes cohésifs, y compris les familles étendues, qui les protègent en échange d'une fidélité indéfectible.

Les implications des différences culturelles quant à la prépondérance de l'individu ou de la collectivité sont nombreuses et importantes pour les gestionnaires, car il s'agit de différences dans la manière dont les employés sont motivés, perçoivent la vie professionnelle et privée, envisagent les relations avec l'employeur, accordent la priorité aux tâches ou aux relations, acceptent ou rejettent diverses formes d'évaluation du rendement ou de mécanismes de feedback, et ainsi de suite.

La distance par rapport au pouvoir (forte ou faible)

Cette dimension est celle de l'attitude de la société vis-à-vis des inégalités. La distance est le degré d'acceptation, par les membres d'une société, d'une répartition non équitable du pouvoir à l'intérieur des institutions et des organisations. Les membres de sociétés à forte distance par rapport au pouvoir acceptent les inégalités d'un ordre hiérarchique. Les membres de sociétés à faible distance par rapport au pouvoir ont tendance à demander une justification de ces inégalités.

Les différences de rapport au pouvoir influent sur la manière dont les gens conçoivent leurs institutions et leurs organisations. Elles ont également des incidences sur les styles de leadership, la communication, le règlement des différends, l'avancement professionnel et le processus de prise de décisions.

La masculinité VS la féminité

Cette dimension est celle de la manière dont une société distribue les rôles sociaux (et non biologiques) entre les sexes. La masculinité signifie ici le besoin d'accomplissement, l'héroïsme, l'affirmation de soi et la réussite matérielle; la féminité signifie un parti pris en faveur des relations, de la modestie, de la compassion pour les faibles et la qualité de la vie. Les sociétés hautement masculines cherchent à différencier socialement les sexes le plus possible. Les hommes se voient attribuer les rôles plus extériorisants et les femmes les rôles d'éducateurs et de protecteurs. Dans les sociétés hautement féminines, on cherche à minimiser la différenciation sociale entre les sexes. Les femmes peuvent assumer des rôles affirmatifs et les hommes des rôles d'éducateurs et de protecteurs.

Les différences quant à la différenciation entre les sexes ont des implications sur les plans de la motivation, de l'avancement professionnel, de la qualité de la vie au travail et de la communication.

La tendance à éviter l'incertitude (forte ou faible)

Il s'agit ici du niveau d'inconfort que les membres d'une société ressentent quand ils font face à l'incertitude et à l'ambiguïté. Les sociétés à forte tendance à éviter l'incertitude essayent de maîtriser l'avenir en imposant des croyances et des comportements strictement définis. Ces sociétés ne tolèrent pas la déviance. Par contre, les

sociétés à faible tendance à éviter l'incertitude acceptent l'avenir tel qu'il se présente et sont plus tolérantes à l'égard de la déviance, car elles imposent le moins de règles possible.

Les différences en matière d'évitement de l'incertitude ont des incidences sur la gestion du temps, la planification et le comportement personnel.

TRAVAILLER AU NÉPAL : UNE COMPARAISON DES VALEURS CULTURELLES CANADIENNES ET NÉPALAISES

Les valeurs canadiennes et népalaises ◆ ◆ ◆

Comment peut-on expliquer qu'on fait les choses si différemment d'un pays à l'autre? Pour les Canadiens comme pour les Népalais, les différences de style de gestion sont liées à des différences d'expérience historique, accentuées au fil du temps par les systèmes socio-économiques propres à chaque pays.

Le Népal ne figurait pas parmi les cultures étudiées par Hofstede, mais Parimal Jha (1988) a donné des cotes estimatives pour la société népalaise en appliquant la méthodologie de Hofstede. Ses conclusions sont confirmées par des Népalais et des expatriés canadiens (Jha 1993). Les cotes sont les suivantes:

	Distance par rapport au pouvoir	Individualisme	Masculinité	Incertitude
Népalais	65 - 70	30 - 35	40 - 45	40 - 45
Canadiens	39	80	52	48

Les principales différences se situent au niveau des dimensions «distance par rapport au pouvoir» et «individualisme VS collectivisme».

Comme la distance par rapport au pouvoir est forte dans la société népalaise, la dépendance à l'égard de l'autorité est relativement forte et les inégalités institutionnelles sont socialement acceptées. C'est le contraire presque partout dans la société canadienne.

La société népalaise se caractérise par une conscience collective, tandis que les Canadiens sont dans l'ensemble des individualistes. Les Népalais accordent une grande priorité à la famille et aux obligations sociales et

ont beaucoup plus besoin d'un sentiment d'appartenance que la plupart des Canadiens.

Il suffit de songer aux différences relatives à ces quatre dimensions pour se rendre compte à quel point les Canadiens qui ne comprennent pas comment les choses se font au Népal s'exposent à des problèmes de communication et de compréhension, et à quel point ils peuvent se sentir frustrés. Voici quatre différences qui ont des implications pour la gestion au jour le jour:

- ◆ le temps cyclique par rapport au temps linéaire;
- ◆ la priorité donnée aux relations plutôt qu'aux tâches;

- ◆ le rapport entre la vie personnelle et la vie professionnelle; et
- ◆ le statut social et la hiérarchie.

Les différences entre les Canadiens et les Népalais en ce qui concerne le temps sont liées au principe de l'évitement de l'incertitude de Hofstede; les différences à l'égard des tâches et des relations sont liées à sa dimension masculinité-féminité; les différences quant au rapport entre la vie professionnelle et la vie personnelle correspondent au poids relatif de l'individualisme ou du collectivisme; et les différences au

niveau du statut social et de la hiérarchie se rattachent à la dimension de la distance par rapport au pouvoir.

Examinons maintenant chacun de ces aspects de manière plus détaillée. Nos exemples sont tirés d'entrevues effectuées auprès de Canadiens et de leurs partenaires népalais. (Nous avons constaté que les Canadiens au Népal remarquent les différences culturelles plus que leurs partenaires népalais, sans doute parce qu'on devient plus sensible aux différences quand on travaille dans une culture étrangère.)

Le temps cyclique par rapport au temps linéaire

Supposons que vous devez vous réunir avec des Népalais. Comme d'habitude, vous arrivez à temps, mais vous trouvez que les Népalais ne sont pas très ponctuels. Généralement, en arrivant, ils sont prêts à parler affaires seulement après avoir passé un temps considérable à parler d'autres choses. Ils semblent avoir un tas de sujets autres que le travail à discuter. Vous vous demandez si ces conversations ne représentent pas un genre de réchauffement. Mais, au fond, ces bavardages vous rendent fou!

Comme le laisse entendre ce scénario, les Canadiens en viennent vite à l'idée que la ponctualité est le dernier des soucis de leurs partenaires népalais. Sur quoi se fonde-t-on pour généraliser ainsi? La faible cote des Népalais sur les échelles de l'évitement de l'incertitude et de l'individualisme de Hofstede fournit un certain nombre d'indices.

À l'instar de la plupart des Asiatiques, les Népalais perçoivent le temps comme quelque chose de cyclique, d'infini et de relatif. Les Népalais croient profondément en la destinée et en la vie après la mort, et pour eux, le temps est inépuisable. Les saisons se succèdent sans cesse comme les nuits succèdent aux jours. Vos partenaires népalais seront conscients que des

engagements ont été pris, mais ils n'y accorderont pas nécessairement la même priorité que vous à côté des autres sujets qui les préoccupent. Ils seront probablement souples quant aux échéances, et ils s'attendent à ce que vous le soyez aussi. Le rythme lent et cyclique de la vie au Népal est accentué par les salaires bas et l'absence de pressions exercées par les pairs pour que les gens se pressent. De leur côté, les Occidentaux ont une conception linéaire du temps. Pour eux, le temps perdu est perdu à jamais; le temps est un impératif catégorique; le temps, c'est de l'argent.

Ne soyez pas surpris s'il y a un retard de 15 minutes au début de vos réunions avec vos partenaires népalais. C'est normal. Une fois une réunion commencée, on passe souvent les 15 premières minutes ou plus à bavarder. Les distractions sont fréquentes, car les gens entrent et sortent et les téléphones sonnent sans arrêt. Vous serez peut-être surpris, par contre, de découvrir que les réunions se poursuivent généralement jusqu'à ce que toutes les affaires en cours soient réglées.

La notion népalaise du temps s'applique aussi dans le domaine de la planification, qui n'est souvent qu'une simple formalité, une sorte de rituel. Un aspect essentiel de la planification – la prévision – est souvent absent. Les Népalais ont tendance à changer

leurs plans comme bon leur semble, et ils ont de la difficulté à se conformer à des plans de travail rigides ou à des méthodes strictement définies. Le manque de planification entraîne souvent des situations dans lesquelles les responsabilités, l'imputabilité et les descriptions de poste demeurent vagues. Aux dires d'un expatrié, le fait que certains Népalais ont six choses à faire en même temps signifie qu'ils ne pourront rien faire comme il faut.

Comment les Canadiens peuvent-ils s'adapter à ces différences de conception du temps et de la planification? Voici quelques conseils recueillis auprès d'expatriés canadiens qui ont passé beaucoup de temps au Népal.

- ◆ Rappelez avec tact les heures de rendez-vous et les échéances à votre partenaire.
- ◆ Laissez du jeu entre les réunions et les rendez-vous.
- ◆ Soyez souple en fixant les dates et les heures des réunions et le calendrier d'exécution des tâches; vous devez vous attendre à ce qu'on passe de 5 à 15 minutes à parler de choses et d'autres au début d'une réunion, à moins que votre partenaire ait reçu une éducation occidentale ou qu'il ait déjà assez travaillé avec des Occidentaux pour connaître leurs habitudes (Somlai 1989).
- ◆ Employez la planification comme un outil, mais appliquez-la avec de la «rigidité flexible.»

La priorité donnée aux relations plutôt qu'aux tâches

Les Népalais considèrent que les relations sont plus importantes que les tâches à accomplir. Il est donc plus important de susciter la confiance entre partenaires que de respecter les obligations contractuelles du partenariat comme telles. Des amitiés harmonieuses et prévisibles procurent aux Népalais une bonne partie de leur satisfaction au travail, où ils cherchent à cultiver des relations à vie. Ils s'attendent à ce que leurs employeurs récompensent leur fidélité en leur offrant un milieu où ils peuvent travailler tranquillement et en sécurité entre eux. Les Népalais s'attendent aussi à ce que les employeurs cherchent à susciter un sentiment d'appartenance chez leurs employés.

Les Canadiens, comme beaucoup d'autres Occidentaux, pensent plus spontanément à la tâche à accomplir qu'à autre chose. Ils passent moins de temps que les Népalais à cultiver leurs relations avant de passer aux affaires. Les Canadiens tendent à mettre l'accent sur leurs obligations vis-à-vis de leur travail plutôt que sur leurs relations. Pour certains Canadiens, l'idée de cultiver des relations est floue et superflue; ils sont plutôt sélectifs dans les relations qu'ils établissent; ils ont leurs propres règles (inconscientes, sans doute) quant au

nombre, à la fréquence et à l'intensité de leurs relations. Par exemple, les Canadiens sont habitués à des relations de courte durée au travail, car ils changent plus souvent d'emploi que les Népalais.

L'idée selon laquelle les Occidentaux vivent pour travailler alors que les Népalais travaillent pour vivre est très répandue chez les Népalais. Les Népalais disent que les Occidentaux passent rarement du temps avec leurs collègues après le travail et se sentent forcés si on insiste pour qu'ils participent au-delà des limites conventionnelles de leurs rapports au travail. Les Népalais pensent que les Occidentaux sont froids, car ils n'expriment pas leurs sentiments spontanément. Les différences culturelles de ce genre peuvent miner la confiance et nuire aux partenariats.

Les Occidentaux qui ne saisissent pas que la société népalaise est une société collectiviste accusent souvent les employeurs népalais de faire du népotisme. C'est ne pas comprendre que les Népalais sont dans l'obligation de se montrer loyaux aux membres de leur famille étendue et de leur caste ainsi qu'aux habitants de leur village.

Quand il est question de faire des promotions, les Népalais font le contraire des Canadiens en accordant plus d'importance à l'ancienneté

qu'aux critères d'efficacité. Cette attitude est une source de sérieuses difficultés dans beaucoup de partenariats entre Népalais et Canadiens.

Les Népalais préfèrent le compromis à l'affrontement. Ils n'aiment pas les manifestations ouvertes de colère et d'agressivité. Ils ont horreur de se faire critiquer en public et s'abstiennent généralement de critiquer d'autres personnes en public, de peur de perdre la face. Ils préfèrent les moyens indirects de communiquer et les manières détournées de soulever les questions délicates; et, comme les gens partout dans le monde, ils ne dédaignent pas la médisance. Il est plus acceptable pour un gestionnaire de s'informer sur le rendement d'un employé en le rencontrant en tête-à-tête en dehors du travail que de poser des questions devant les collègues de l'employé au travail, surtout si les collègues sont ses subordonnés. Les gestionnaires canadiens doivent s'efforcer de créer, de préférence après les heures régulières de travail, une ambiance dans laquelle les gens se sentent à l'aise pour parler informellement et franchement. Le temps investi en vaut largement la peine.

Les Népalais sont généralement plutôt avares de renseignements, surtout

quand ils ont l'impression qu'ils pourraient être utilisés contre eux. Ils ne divulguent des informations de ce genre que lorsqu'un certain temps se sera écoulé et qu'un rapport de confiance se sera instauré. Pour susciter la confiance chez leurs partenaires népalais, les Canadiens doivent posséder des aptitudes linguistiques, de la patience, de la compassion et un désir sincère de transmettre leurs connaissances (Somlai 1989). Ils apprendront que la tolérance et la compréhension contribuent plus à mettre les partenaires népalais en confiance que les engagements verbaux ou écrits.

Les Népalais sont dans l'ensemble moins directs que les Canadiens. Ils tendent à s'en tenir aux généralités dans un premier temps, quitte à apporter des précisions par la suite. Comme il est important pour eux de sauver la face, ils n'avouent pas spontanément qu'ils n'ont pas compris telle ou telle chose. La plupart des Népalais considèrent qu'il ne convient pas de plaider en faveur de sa propre promotion ou de chanter ses propres éloges. Ils ont de la difficulté à dire non de façon directe et ils se servent d'expressions comme «s'il vous plaît», «merci», «je regrette» et «excusez-moi» beaucoup moins que les Canadiens.

Le rapport entre la vie personnelle et la vie professionnelle

La plupart des Canadiens font une distinction nette entre la vie personnelle et la vie professionnelle, contrairement aux Népalais. Par exemple, les Népalais n'hésitent pas à passer au bureau pour parler de questions personnelles avec vos employés. De la même façon, les Népalais s'occupent de leurs affaires personnelles au bureau, lisent les journaux au travail, et ainsi de suite. Vos partenaires népalais enverront leurs employés payer leurs comptes de téléphone pendant les heures de travail. En même temps, ils sont souvent prêts à travailler tard dans la nuit et les fins de semaine pour que des tâches urgentes soient accomplies à temps.

Si vous faites quelque chose à l'extérieur du bureau que vos partenaires népalais jugent répréhensible, votre relation de travail avec eux risque de s'en ressentir, encore une fois parce que les Népalais ne font pas la même distinction entre la vie professionnelle et la vie personnelle que les Canadiens. Le phénomène joue dans les deux sens – si vous critiquez vos collègues dans des circonstances à caractère officiel ou professionnel, ils risquent d'en garder rancune.

Les Canadiens veillent plus jalousement à protéger leur vie privée que les Népalais. Les Népalais ont l'habitude de poser des questions personnelles, et ils empruntent et prêtent des choses sans ressentir le même souci de la propriété privée que les Canadiens.

Pour les Népalais, le temps libre est la récompense du travail. L'argent est un moyen de profiter de la vie et non une fin en soi.

Les Népalais donnent des cadeaux à leurs amis, à leurs invités et à leurs associés; cette pratique rend beaucoup d'étrangers mal à l'aise, surtout quand le cadeau est coûteux. Les Népalais invitent souvent des étrangers chez eux pour un rafraîchissement ou un repas.

Des expatriés canadiens ont remarqué que les Népalais tendent à ignorer les règles et les conventions officielles quand ils sont préoccupés par des questions professionnelles ou personnelles. Par exemple, ce n'est pas du tout un manque de respect pour les Népalais d'entrer et de sortir lors d'une réunion formelle pour s'occuper de questions professionnelles ou personnelles (Somlai 1989).

Il est possible que des Népalais attendent de vous des faveurs qui dépassent votre autorité ou votre

mandat. Par exemple, votre partenaire népalais pourrait vous demander d'user de votre influence auprès de son patron pour qu'il obtienne une promotion.

Plusieurs ateliers interculturels tenus au Népal ont révélé que les Népalais se sentent menacés quand les donateurs insistent sur la nécessité de mécanismes de surveillance et d'évaluation des projets. Pour les Népalais, qui sont sensibles à tout regard insistant, la mise en place de mécanismes de surveillance et d'évaluation complexes signifie que les donateurs n'ont pas confiance en la relation.

La vie professionnelle des Népalais est souvent perturbée par la jalousie. Ce qui semble être une opinion professionnelle pourrait être en réalité le reflet d'une jalousie ou d'un sentiment d'injustice caché.

Sensibles à la critique et au ridicule, les Népalais sont vivement conscients des problèmes politiques, économiques et sociaux de leur pays. Selon Somlai (1989), l'étranger n'a rien à gagner à leur rappeler ces problèmes ou à abonder dans le sens de leurs autocritiques.

Le statut social et la hiérarchie

Les Népalais respectent la hiérarchie et l'autorité et ils valorisent

énormément le prestige et le pouvoir, d'où un style de gestion autoritaire et des relations paternalistes entre employeurs et employés. Souvent, le patron a plus d'importance que le travail lui-même. Les subordonnés contestent rarement une décision du patron car celui-ci pourrait perdre la face. Voilà pourquoi le sens de la responsabilité et de l'imputabilité individuelles fait souvent défaut dans les organisations népalaises.

Les conseillers canadiens disent que les décisions se prennent à des niveaux plus élevés que nécessaire au Népal, d'où une situation dans laquelle les ministres s'affairent à régler des problèmes mineurs. Les délégations d'autorité sont l'exception plutôt que la règle, car pour les Népalais, déléguer c'est céder un pouvoir précieux à quelqu'un d'autre. Ainsi, la plupart des décisions sont prises par les cadres les plus haut placés; les rencontres avec les gestionnaires de niveau intermédiaire ne servent qu'à les officialiser. Il arrive aussi que des décisions soient prises par des inconnus au sein de la hiérarchie. Il est extrêmement important que vous appreniez à distinguer les décideurs en titre des décideurs réels (Somlai 1989).

Les Népalais considèrent leur patron expatrié comme une figure paternelle bienveillante qui les guidera à chaque tournant. L'initiative personnelle et le

goût du risque ne sont guère appréciés dans la culture népalaise.

Alors que les Népalais sont indifférents aux tares de la bureaucratie, les étrangers sont si excédés par la lenteur des prises de décisions bureaucratiques que des Occidentaux ont exprimé l'avis que les Népalais sont incapables de s'occuper de plus d'une question à la fois.

Les conseillers canadiens et d'autres conseillers étrangers que nous avons consultés ont fait les suggestions suivantes au sujet du statut social et de la hiérarchie au Népal:

- ◆ Si vous donnez des conseils à vos partenaires népalais, rappelez-vous qu'il est peu probable qu'ils puissent apporter quelque changement fondamental et durable que ce soit. Il est généralement plus utile d'écouter et d'apprendre que de conseiller et de réformer (Somlai 1989).
- ◆ Respectez la voie hiérarchique. Ne contournez jamais vos homologues ou d'autres responsables népalais

concernés, même si vous connaissez quelqu'un qui est plus haut placé et donc plus en mesure de donner suite à votre demande.

- ◆ Il est généralement approprié de donner l'exemple en prenant l'initiative d'activités telles que la rédaction des rapports et des projets de lettres. Votre partenaire pourrait très bien être trop occupé ailleurs ou avoir de la difficulté à s'exprimer par écrit.
- ◆ Cherchez à savoir ce que votre partenaire attend de vous au lieu de déterminer votre rôle vous-même. Vous pourrez le faire verbalement et (ou) en observant l'attitude de votre partenaire envers vous lorsque vous entreprendrez une des activités du projet.
- ◆ Quand vous voulez introduire une nouvelle mesure, essayez d'en planter les germes dans une discussion connexe et d'amener votre partenaire à formuler l'idée lui-même, au lieu de l'imposer. C'est une façon pour vous de protéger la place de votre partenaire au sein de la hiérarchie.

COMMENT TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC VOTRE PARTENAIRE NÉPALAIS

Le contexte général ◆ ◆ ◆

Les partenariats entre Canadiens et Népalais viseront surtout le secteur public, les organisations non gouvernementales (ONG) et les établissements d'enseignement, dont la plupart sont situés dans la vallée de Katmandou.

Le secteur public, qui comprend les organisations publiques et parapubliques, est de loin le plus gros employeur au Népal. Il est présent dans tous les domaines de la vie des Népalais, et son impact sur le développement social et économique du pays est visible partout. L'influence des méthodes bureaucratiques, qui se fait sentir dans le secteur public, les ONG et le secteur privé, est accentuée par la forte distance par rapport au pouvoir qui caractérise la société népalaise.

Même si la diversité culturelle est considérable chez les Népalais, ils ont

à peu près tous certains traits en commun. Les différences dépendent du contexte précis dans lequel ils travaillent, de même que de leur appartenance à une ethnie ou une caste donnée. En acquérant une compréhension du contexte local et de l'héritage culturel de vos partenaires népalais, vous comprendrez mieux leurs comportements et leurs attitudes.

Au cours des dernières décennies, les Népalais ont appris à accepter plus facilement la présence des conseillers étrangers .

Il est probable que vos partenaires népalais appartiendront à l'une ou l'autre des catégories suivantes: bureaucrates du secteur public, professionnels d'ONG, professionnels des domaines techniques et enseignants. Nous décrivons chacune de ces catégories dans ce qui suit.

Les bureaucrates du secteur public ◆ ◆ ◆

Le contexte

Le fonctionariat est la carrière de premier choix des Népalais, en raison des avantages qu'il offre: sécurité, régime de retraite, pourboires, allocations pour frais médicaux,

politiques généreuses en matière de congés, possibilités de formation et d'étude à l'étranger, et surtout, dans beaucoup de cas, statut, pouvoir et prestige. Les salaires étant faibles, beaucoup de fonctionnaires, et surtout

ceux qui occupent des postes de pouvoir, trouvent d'autres moyens de compléter leurs revenus.

Les emplois dans les ONG et les entreprises privées attirent de plus en plus de jeunes Népalais, qui trouvent que certaines d'entre elles offrent de meilleures conditions salariales, des défis et des possibilités plus grands et un milieu de travail de meilleure qualité que les organismes du secteur public.

Ces dernières années, le gouvernement a réagi aux pressions de la Banque mondiale, du Programme de développement des Nations Unies et d'autres donateurs en s'efforçant de restructurer et d'amaigrir sa bureaucratie, mais la pratique du gonflement des effectifs demeure assez répandue.

La structure

Les ministères du Gouvernement du Népal sont responsables des fonctions administratives du gouvernement du pays. Chaque ministère est dirigé par un ministre. Les ministres sont des «politiques», pas des bureaucrates de carrière. La plupart des bureaucrates – secrétaires, secrétaires adjoints, sous-secrétaires, directeurs généraux, etc. – sont nommés par le gouvernement. Ils sont choisis davantage pour leurs contacts et la confiance qu'ils inspirent aux politiciens que pour leurs

capacités et leur expérience professionnelle. (Une blague typique: «Avez-vous entendu parler du détenteur d'un doctorat en *culture* qu'on a nommé Secrétaire du ministère de l'*Agriculture*?»)

Viennent ensuite dans la hiérarchie bureaucratique les *subbas*, ou commis. Méfiez-vous d'eux, car ce sont eux qui risquent de vous envoyer vous perdre dans un labyrinthe bureaucratique sans issue. Ils vous demanderont de remplir des formules à n'en plus finir et vous feront promener d'un bureau à un autre. Heureusement pour vous, en tant qu'étranger, vous aurez surtout des contacts avec de hauts responsables.

Il est important de déterminer le ministère, le service et la personne les mieux à même de vous aider. Demandez des conseils à ce sujet à une personne contact afin de ne pas perdre votre temps.

Par le passé, la classe dirigeante dominait les prises de décisions; aujourd'hui, ce sont les dirigeants politiques qui prennent la plupart des décisions relatives au gouvernement, y compris celles qui concernent des détails mineurs. Plus vite vous accepterez que les décisions se prennent très lentement, moins vous aurez de mal à supporter les frustrations inhérentes aux contacts avec les

fonctionnaires. Vous allez devoir apprendre à endurer des procédures bureaucratiques routinières à chaque étape. Les dossiers avancent à pas de tortue et doivent être suivis régulièrement. À moins de donner souvent des coups de pouce, votre dossier restera coincé dans le système. C'est là que votre partenaire népalais peut vous aider.

La productivité est limitée par les conditions antédiluviennes qui règnent dans la plupart des bureaux des services publics. Les gestionnaires de niveau intermédiaire n'ont ni ordinateur, ni télécopieur ni photocopieur, alors que ces outils vont de soi pour les Canadiens. Dans certains ministères, seuls les consultants étrangers ont des ordinateurs.

Les ministères se livrent une concurrence féroce pour des budgets et des employés qualifiés; la coopération et la coordination entre eux sont rares à moins que les hauts responsables l'exigent expressément.

Les responsabilités et l'imputabilité qui se rattachent aux postes sont souvent vaguement définies. Les descriptions de poste se résument dans bien des cas à une liste de tâches. Les évaluations de programme sont inexistantes. Les mutations fréquentes rendent les évaluations de rendement inutiles, en dépit de l'intention

souvent répétée du gouvernement d'employer des outils de gestion de ce genre.

La situation est semblable dans les organisations parapubliques telles que les entreprises du secteur public et les organismes dits «autonomes». L'administration est caractérisée par les ingérences politiques, l'absence d'imputabilité et les mutations fréquentes de hauts cadres. Cependant, les gestionnaires des organisations du secteur public semblent ouverts aux nouvelles idées, surtout les jeunes qui ont étudié à l'étranger et qui comprennent l'importance du professionnalisme. Ceci dit, comme leurs vis-à-vis de la bureaucratie de la fonction publique, ils mettent beaucoup de temps à prendre des décisions.

Beaucoup d'entreprises du secteur public sont des fiefs où tout le pouvoir et tout le contrôle appartient à l'administrateur principal, qui doit à son tour se montrer attentif aux volontés de son patron politique. Beaucoup d'employés des entreprises du secteur public ont l'impression d'avoir moins de sécurité d'emploi et moins de prestige que leurs collègues ailleurs dans la fonction publique.

Le point de vue de votre partenaire

En règle générale, comme les bureaucrates manquent de motivation

et voient leur travail comme un fardeau, ils pourraient accueillir vos propositions avec indifférence. Le fait de travailler avec des étrangers n'est pas nécessairement suffisant pour les motiver. Par contre, les bureaucrates s'empresseront de vous aider s'ils croient pouvoir en retirer un bénéfice quelconque.

Ils vont peut-être avoir du mal à comprendre ce que vous voulez; prenez donc tout le temps qu'il faut pour expliquer clairement votre objectif. Si vous voulez faciliter l'acheminement de vos dossiers dans les couloirs de la bureaucratie, un peu de politesse et de patience et un geste supplémentaire de gratitude de temps en temps ne sauraient nuire.

Les attitudes envers vous

Si de prime abord les bureaucrates du secteur public n'ont pas l'air excessivement pressés de vous aider, c'est que votre projet accroît leur charge de travail. Ils font aussi face à beaucoup d'autres contraintes, comme un manque d'autorité pour prendre des décisions, qui les obligent à parler même des questions les plus mineures à leurs supérieurs.

Préparez-vous à vivre des retards fréquents au travail et à des réunions qui commencent en retard ou sont carrément reportées. Si vos partenaires ne se présentent pas à l'heure convenue, c'est sans doute qu'ils ont

été convoqués par leurs supérieurs, à qui ils ne peuvent pas dire non.

Dans la plupart des situations, on se facilite la vie avec de la patience, de la politesse et un «merci». Une attitude ouvertement agressive de votre part pourrait compliquer les choses et pousser vos partenaires à vouloir «faire apprendre une leçon à l'étranger». Malgré les nombreuses frustrations, vous serez mieux traité qu'un Népalais, parce que vous êtes, en tant qu'étranger, quelqu'un de spécial.

Suggestions

Il est toujours préférable d'avoir en main l'approbation globale de la plus haute autorité avant de mettre en branle un projet au Népal. Ensuite, divisez le projet en unités plus petites pour faciliter vos démarches auprès des ministères. Ne vous attendez pas à faire beaucoup de progrès tangibles dans vos premières rencontres avec les fonctionnaires du gouvernement. Consacrez plutôt du temps à établir des relations amicales. Grâce à de bonnes relations personnelles, vous aurez accès à des renseignements, des contacts et des liaisons qui pourraient être particulièrement utiles quand vous chercherez à comprendre comment les décisions sont prises ou à influencer sur le processus.

Assurez-vous que l'information pertinente sur votre projet est prête

pour les autorités. Soyez prêt à répondre à leurs questions et à adopter leurs suggestions, y compris celles qui ne concordent pas avec vos plans.

Évitez les conflits, les affrontements et toute autre situation qui pourrait faire perdre la face à vos partenaires népalais. Comme il est extrêmement important de ne pas perdre la face dans la culture népalaise, vos partenaires hésiteront peut-être à exprimer ouvertement leur désaccord avec vous et le manifesteront plutôt en retardant la mise en oeuvre de telle ou telle mesure. Si cela vous arrive, réexaminez la situation et approchez indirectement les bureaucrates concernés, en passant par un médiateur.

Vos partenaires népalais vous respecteront dans la mesure où ils se sentiront respectés par vous. Une

attitude condescendante envers eux vous rendrait impopulaire. Rappelez-vous que les bureaucrates népalais attachent beaucoup d'importance au statut social et à l'ordre hiérarchique. Vous atteindrez vos objectifs en usant de patience et de tact.

Dans vos rapports avec tous les responsables dans le secteur public, nous recommandons les principes suivants:

- ◆ Rencontrez-les souvent, même si vous n'y voyez aucun avantage concret dans l'immédiat.
- ◆ Informez-les. Tenez-les bien au courant de ce qui se passe même s'ils ne vous demandent pas de les renseigner.
- ◆ Respectez-les. Soyez toujours respectueux. Rappelez-vous que le statut et le prestige sont très valorisés.

Les professionnels des organisations non gouvernementales ◆ ◆ ◆

Le contexte

En Occident, les ONG ont des objectifs altruistes et offrent des services à but non lucratif. Au Népal, le secteur des ONG n'est pas aussi clairement défini. Les ONG népalaises regroupent des organisations à but lucratif telles des coopératives, des sociétés privées à responsabilité limitée et des organisations bénévoles privées dont les objectifs ne sont pas

purement altruistes. Comme la plupart des expatriés canadiens travaillent avec des ONG qui se conforment davantage à la définition occidentale, nous emploierons l'expression ONG pour désigner des organisations non gouvernementales à but non lucratif.

À la suite de l'introduction de la démocratie parlementaire et de l'adoption d'une politique de

développement décentralisé fondé sur l'initiative et les besoins des populations, le secteur des ONG a connu un relâchement du contrôle de l'État doublé d'une croissance sans précédent. Ce secteur demeure faible en comparaison du Bangladesh, mais il y a quand même plus de 4 000 ONG au Népal. Auparavant, le simple enregistrement d'une ONG était toute une affaire. Celles qui avaient réussi à se faire reconnaître officiellement étaient étroitement surveillées par le Conseil national de coordination des services sociaux.

Lorsque le gouvernement a autorisé les organismes donateurs à soutenir les ONG directement, il est devenu plus intéressant pour le Népalais d'en créer de nouvelles. Des articles récents dans les journaux prônent une surveillance plus étroite des ONG par l'État, car certaines d'entre elles, des entreprises familiales qui ne s'intéressent pas vraiment au développement, sont parvenues à obtenir des subventions étrangères non négligeables. D'autres articles ont souligné les écarts entre les revenus réels et les revenus déclarés de beaucoup de personnalités du secteur des ONG. Voilà pourquoi beaucoup de Népalais instruits ne voient pas ce secteur d'un très bon oeil.

La réputation des ONG en a souffert, mais les allégations de corruption

généralisée sont dans l'ensemble sans fondement. Les ONG ont réussi à sensibiliser les populations, à développer les compétences locales, à fournir des possibilités d'activités rémunératrices et à susciter une conscience sociale quant aux besoins fondamentaux en matière de santé, d'hygiène et d'éducation, par exemple.

La structure

On comprend mieux la structure du secteur des ONG en examinant les quatre types d'ONG qu'on trouve au Népal, soit les ONG facilitatrices nationales, les ONG d'exécution nationales, les ONG facilitatrices et d'exécution de district ou régionales, et les ONG populaires.

Les ONG facilitatrices nationales, qui comprennent les ONG internationales et nationales, facilitent le travail des ONG au niveau des districts et au niveau populaire en les mettant en relation avec des sources de financement, de formation, d'aide technique et d'appui institutionnel.

Les ONG d'exécution nationales sont des ONG internationales et nationales qui prennent directement part à la réalisation d'activités à l'échelle du pays ou du district ou au niveau populaire, que ce soit par le biais de leur propre personnel ou en se servant du personnel d'autres ONG. Certaines remplissent aussi une fonction

facilitatrice semblable à celles de la première catégorie.

Les ONG facilitatrices et d'exécution de district ou régionales remplissent les deux fonctions, mais sur un territoire géographique limité. Il y a des ONG de cette catégorie qui couvrent cinq districts et même plus; d'autres se limitent à un ou deux districts.

Les ONG populaires sont enregistrées au niveau du district et se limitent à une section électorale (*ward*) ou à plusieurs Comités de développement villageois.

Toutes les ONG sont censées rendre compte de leurs programmes et plans annuels, leurs sources de financement et leurs réalisations au Conseil du bien-être social, mais elles sont nombreuses à ne pas le faire. Toutes les ONG ont un conseil d'administration ou un comité de direction qui fixe les politiques. Les directeurs administratifs, dont bon nombre sont également membres du conseil d'administration, sont chargés de la gestion au jour le jour de l'organisation. Beaucoup d'ONG confient aujourd'hui la direction de leurs activités à des gestionnaires professionnels.

La croissance et le degré d'évolution du secteur ont fait que les ONG sont

désormais des intervenants de poids dans le domaine du développement international. Dans l'ensemble, les employés des ONG sont respectés, même s'ils ont moins de pouvoir et de prestige que leurs vis-à-vis de la fonction publique ou du secteur privé. Le fait que le Gouvernement du Népal invite de plus en plus souvent des professionnels des ONG à assister à des discussions sur les politiques est un signe que le secteur est en train de croître en importance et en légitimité.

Le point de vue de votre partenaire

La perspective de votre partenaire népalais dépendra largement du type d'ONG pour laquelle il travaille. Les observations formulées dans les paragraphes qui suivent ne valent que pour les organisations de district ou régionales et pour les organisations populaires.

Vous allez trouver que l'attitude de vos partenaires dans les ONG est beaucoup plus positive que celle des bureaucrates du secteur public. Ils seront plus qu'heureux d'apprendre de vous et vous traiteront sans doute avec le respect qu'ils accorderaient à un gourou. Généralement parlant, ils apprécieront vos interventions et vos conseils.

Étant donné la nature difficile de leur travail et les privations qu'ils doivent

supporter dans les régions éloignées, vos partenaires des ONG qui travaillent au niveau des districts et des régions apprécieront tout signe d'encouragement, de patience et de sensibilité de votre part, sans parler d'une petite tape dans le dos de temps en temps. Ils s'attendent à ce que vous les aidiez à combler leurs éventuelles lacunes en matière de rédaction de propositions et de rapports. Les partenaires des ONG d'envergure nationale auront des compétences plus poussées et attendront sans doute de vous des appuis d'«expert» – suggestions sur le plan administratif, idées quant aux orientations à adopter, conseils concernant leurs relations avec les donateurs, etc.

Les attitudes envers vous

Dans l'ensemble, l'attitude de vos partenaires des ONG envers vous sera positive. Ils vous apprécieront et vous accepteront encore plus si vous leur faites sentir que vous êtes un des leurs. Par exemple, acceptez leur hospitalité; mangez avec eux du *dal bhaat* (un met typique que les Népalais consomment généralement deux fois par jour); vivez comme eux quand vous êtes sur le terrain, et ainsi de suite, surtout si vous êtes affecté à une ONG de district ou à une ONG populaire.

Ils seront très intéressés à apprendre de vous, vous considéreront comme un expert et vous témoigneront le même respect qu'ils accorderaient à quelqu'un de très prestigieux chez eux. Comme il s'agit d'une société plus collectiviste qu'individualiste, ils s'attendent à ce que vous deveniez un membre de la famille. (Cela vaut pour tous les types d'ONG.)

Suggestions

N'hésitez pas à passer du temps à cultiver vos relations. À partir du moment où les professionnels des ONG sentent qu'ils peuvent avoir confiance en vous et que vous êtes un des leurs, la vie deviendra plus facile. Clarifiez d'emblée la nature de votre rôle; sinon, ils pourraient nourrir des attentes irréalistes envers vous.

Si vous avez l'intention de passer du temps sur le terrain, demandez à vos partenaires népalais de vous expliquer ce qu'il faut et ne faut pas faire. Comme le Népal est une société multiethnique et culturellement hétérogène, ce qui est acceptable dans une région ne sera pas nécessairement acceptable ailleurs. Apprenez la langue locale, car vous vivrez constamment dans un état de frustration si vous êtes incapable de vous exprimer.

Soyez patient à l'égard de vos collègues népalais. Le professionnalisme fait souvent défaut chez les gestionnaires des ONG. Les employés de haut niveau ont souvent besoin de formation et d'encadrement.

Si vous faites preuve de patience dans vos rapports avec vos collègues népalais, ils vous respecteront. S'ils vous posent des questions personnelles ou qu'ils passent vous voir sans prévenir, soyez tolérant et ne vous fâchez pas. Si ces comportements persistent, expliquez poliment que les Canadiens tiennent beaucoup à leur vie privée et demandez-leur de ne pas vous déranger.

Ne critiquez pas vos collègues népalais ouvertement, car cela leur ferait faire perdre la face. Si vous devez donner un avis critique, faites-le directement et individuellement à la personne concernée. Encouragez les gens à vous rencontrer informellement pour parler des aspects politiques de la

vie au bureau ou au sein du projet. Ils ne voudront pas toujours exprimer le fond de leur pensée pendant les heures de travail, mais ils parleront franchement dans le cadre d'une rencontre informelle et d'une discussion à bâtons rompus agrémentée d'un café ou d'une bière.

Souvent, les bénévoles ou les conseillers étrangers qui sont envoyés travailler avec des ONG se retrouvent rapidement dans le rôle de directeur. Dans bien des cas, ils restructurent l'organisation et introduisent de nouvelles méthodes administratives qui échouent ou ne survivent pas à leur départ. On demande parfois à des bénévoles et des conseillers expatriés d'administrer des projets alors qu'ils ne connaissent pas grand-chose à la gestion. Si telle est votre situation, demandez des conseils professionnels auprès des gestionnaires ou des conseillers en gestion qui travaillent dans la région.

Les professionnels des domaines techniques ◆ ◆ ◆

Le contexte

Les conseillers canadiens travaillent souvent avec des Népalais qui sont des professionnels des domaines techniques tels que la médecine, le génie, la protection de l'environnement et la démographie. Ces derniers travaillent généralement dans un ministère ou un organisme parapublic tels que

l'Institut de médecine et l'Hôpital universitaire, la Commission de planification nationale, le Secrétariat de la Commission de l'Eau et de l'Énergie et le Centre de formation technique et professionnelle. Une forte proportion de l'aide des organismes donateurs a été consacrée au cours de la dernière décennie à la formation

technique, conformément aux priorités fixées par le gouvernement népalais. Par ailleurs, le gouvernement a encouragé un grand nombre d'étudiants parmi les plus brillants à opter pour la médecine ou le génie.

Beaucoup de professionnels dans les domaines techniques sont très compétents, et certains ont fait des études avancées ou reçu une formation plus poussée à l'étranger. Ceci dit, certains sont coincés dans des postes administratifs pour lesquels ils sont peu qualifiés et qui leur donnent rarement l'occasion de se servir de leurs compétences techniques. Ils ont appris ce qu'ils savent sur la gestion en travaillant, par la méthode des approximations successives.

La structure

Les professionnels des domaines techniques travaillent à l'intérieur des structures de l'État, des organisations du secteur public, des entreprises privées et des ONG.

Le point de vue de votre partenaire

Le point de vue de la plupart des professionnels des domaines techniques ressemblent à celui des gens qui travaillent dans la fonction publique et le secteur des ONG. Ils sont fiers de leur formation technique, au point où certains auront l'impression de tout savoir. En même

temps, ils respecteront vos connaissances et vous poseront des questions pour mettre leurs propres connaissances à jour. Certains voudront sans doute tout apprendre sur les technologies, les théories et les pratiques les plus récentes, sans se demander si elles sont applicables au Népal.

Dans certains cas, vos partenaires «techniques» pourraient vouloir faire de vous un allié, surtout lorsque leurs patrons ne sont pas très ferrés en technique. Vous allez peut-être rencontrer des gens frustrés qui croient que le système ne changera jamais, attitude particulièrement répandue chez ceux qui travaillent dans la fonction publique ou des organisations parapubliques depuis 10 ans ou plus.

Les attitudes envers vous

Si vous travaillez dans un domaine qui exige des connaissances techniques spécialisées de pointe, comme en hydroélectricité, vos collègues auront beaucoup de respect pour vous. Ils vous traiteront comme un «gourou» ou un professeur. En échange, ils pourraient s'attendre à ce que vous leur procuriez des possibilités de formation à l'étranger, des augmentations de salaire et autres avantages.

Si vous êtes spécialiste de la gestion ou des sciences humaines, vous allez devoir passer beaucoup de temps à

gagner la confiance des professionnels techniques, qui ont tendance à regarder les gens qui travaillent dans les domaines non techniques avec un certain dédain. Ils seront lents à admettre qu'ils pourraient avoir besoin d'apprendre des choses au niveau de la gestion et d'acquérir des compétences dites «douces». Les professionnels techniques qui travaillent pour les ONG seront généralement plus ouverts d'esprit et plus prêts à reconnaître leurs lacunes que leurs collègues du secteur public.

Suggestions

Vous serez récompensé pour le temps

et l'énergie que vous consacrerez à vos relations avec tous vos partenaires népalais. Si vous vous montrez poli et accessible, vos partenaires seront sans doute disposés à accueillir les nouvelles idées et les changements que vous leur proposerez.

Par contre, vous allez peut-être éprouver de la difficulté à apporter des changements à l'administration de l'organisation de votre partenaire. Procédez graduellement, un petit peu à la fois. Usez de votre patience, car pour changer de style de gestion, il faut aussi changer d'attitude.

Les enseignants ◆ ◆ ◆

Le contexte

Au Népal, celui qui enseigne est un gourou qui jouit du même respect et du même prestige que les gens accordent à leurs parents. Il est très peu probable qu'un étudiant népalais ose contester ou remettre en question un professeur, surtout dans les régions rurales où la coutume veut que les représentants des communautés locales demandent au professeur son avis sur la plupart des grandes décisions touchant la vie dans les villages.

La plupart des professeurs d'université que vous allez rencontrer auront fait des études assez poussées, beaucoup lu et beaucoup voyagé. Le gouvernement

les consulte beaucoup au sujet des politiques à adopter. Certains occupent des postes importants au sein du gouvernement, des ONG et des firmes d'experts-conseils locaux.

Malgré le grand respect attaché à la profession d'enseignant, la plupart des enseignants dans les districts et les villages choisissent le métier seulement après avoir cherché en vain un emploi dans la fonction publique, une ONG ou le secteur privé. Le principal motif d'insatisfaction chez les enseignants, c'est qu'ils sont assez mal payés.

Une majorité d'enseignants et d'universitaires sont politiquement

actifs; ils sont donc plus portés à exprimer une opinion sur les questions de l'heure que les fonctionnaires ou les employés du secteur privé.

La structure

Malgré son statut d'établissement autonome, l'Université du Népal est encadrée indirectement par le ministère de l'Éducation, qui en nomme le premier administrateur, le vice-recteur. Le vice-recteur est secondé par un registraire.

En 1994, le vice-recteur avait la responsabilité de 55 campus universitaires et de 134 campus privés dans tout le Népal; tous ces campus étaient affiliés à l'université centrale.

L'ingérence politique est fréquente dans les promotions et le choix des candidats pour les voyages d'étude et les programmes de formation à l'étranger de même que pour les postes d'adjoint bien rémunérés.

Le point de vue de votre partenaire

Le point de vue de votre partenaire dans l'enseignement ressemblera à certains égards à celui d'un professionnel d'un domaine technique. Par exemple, vous allez rencontrer des enseignants et des professeurs qui se sentent supérieurs aux autres parce que la société les tient en haute estime.

Les attitudes envers vous

En règle générale, vos partenaires enseignants auront une attitude positive et respectueuse envers vous si vous êtes un spécialiste qui peut leur apprendre quelque chose. Plus vous êtes âgé et plus votre rang est élevé, plus ils vous respecteront.

Il est possible qu'ils perçoivent les changements administratifs que vous suggérez comme une ingérence et qu'ils y résistent, mais il est probable aussi qu'ils se montrent assoiffés de vos conseils pédagogiques, qu'ils accueilleront comme la vérité de l'heure.

Vos partenaires enseignants s'attendent à ce que vous leur offriez des avantages indirects comme des cours à l'étranger, des voyages d'étude et des missions de consultation et de recherche de courte durée.

Suggestions

Vous devez respecter l'âge et le rang de votre partenaire et adaptez votre approche en conséquence.

Même si les enseignants de moins de 45 ans sont dans l'ensemble ouverts aux nouvelles idées, vous allez devoir mettre le temps nécessaire à l'instauration d'un rapport de confiance avant d'aller de l'avant avec de nouvelles méthodes. Commencez par clarifier vos attentes respectives.

Beaucoup d'enseignants plus âgés seront sceptiques à l'égard de vous et de votre mandat; ce sera surtout le cas de ceux qui se trouvent dans le système depuis des dizaines d'années et qui ont vu toutes leurs tentatives d'améliorer les choses échouer par suite de pressions politiques, de rivalités ou d'autres facteurs. Vous allez probablement avoir de la difficulté à les convaincre de vous

suivre. La meilleure tactique sera sans doute de faire progresser votre relation avec eux jusqu'à ce qu'ils adoptent une position de neutralité; à partir de ce moment-là, il est peu probable qu'ils s'opposeront à vos initiatives. Vous allez devoir passer du temps avec eux pour gagner leur confiance. Parmi les stratégies à envisager, vous pourriez miser sur les sujets pédagogiques qui les intéressent particulièrement.

CONCLUSION

C'est un fait largement reconnu aujourd'hui que les facteurs interculturels jouent un rôle important dans l'établissement de partenariats efficaces. Les systèmes de gestion sont dans une large mesure déterminés par les cultures qui les entourent; ce qui «marche» dans un contexte culturel pourrait très bien ne pas marcher dans un autre. Les fonctions administratives de base – planification, organisation, embauche, motivation, communication, mise en oeuvre et évaluation – ne sont pas accomplies de la même façon d'une culture à l'autre. Les gestionnaires efficaces ont rejeté le mythe de l'universalité des «bonnes» méthodes de gestion au profit des techniques et des systèmes propres à la culture dans laquelle ils travaillent.

Maintenant que vous avez lu ce guide, vous savez qu'il y a beaucoup de choses qui ne se font pas de la même façon au Népal qu'au Canada. Si l'idée vous a dérangé au début, vous avez eu une réaction à la fois naturelle et saine, car elle montre que vous vous rendez compte de la nécessité de changer certains aspects de votre approche.

Voici quelques principes clés qu'on doit garder à l'esprit quand on fait des affaires au Népal:

- ◆ Soyez patient et poli.
- ◆ Prenez le temps de faire naître un rapport de confiance avec vos partenaires népalais.
- ◆ Encouragez et soutenez vos partenaires népalais dans leurs activités quotidiennes en leur donnant des formes de renforcement positif.
- ◆ Introduisez de nouvelles idées et changez les choses progressivement, étape par étape.
- ◆ Établissez et maintenez des contacts informels en dehors des heures de travail pour rendre vos relations plus efficaces et vous tenir au courant de tout ce qui touche votre partenariat.
- ◆ Prêtez une oreille attentive aux problèmes personnels et professionnels de vos partenaires.
- ◆ Apprenez à accepter que vos partenaires népalais vous appellent de façon imprévue à la maison.
- ◆ Apprenez à tolérer les échéances dépassées, les rendez-vous manqués et les retards généralisés.
- ◆ Apprenez à tolérer la pénible lenteur avec laquelle les décisions se prennent, surtout dans les bureaucraties de l'État.
- ◆ Adaptez-vous à la manière indirecte d'exprimer et de recevoir des réactions, surtout quand les commentaires sont négatifs.

CONCLUSION

- ◆ Évitez de critiquer vos collègues népalais ouvertement devant d'autres personnes.
- ◆ Ne perdez pas trop de temps à essayer de changer l'habitude qu'ont les Népalais de s'occuper de leurs affaires personnelles pendant les heures de bureau.
- ◆ Restez neutre dans les débats sur la politique au Népal.

Nous espérons que ce guide vous aura été utile, tout en reconnaissant qu'il ne pourra en rien se substituer à l'apprentissage que vous ferez en vivant votre expérience interculturelle de première main.

Grâce à cette orientation, nous espérons (ou plutôt nous sommes sûrs) que vous allez accomplir des choses qui vous auront semblé impossibles au départ.

Bonne chance, et bon séjour au Népal !

BIBLIOGRAPHIE

Dunning, J., Kogut, B. et Magnus Blomström (1990). *Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*. Lund: Institute of Economic Research, Lund University.

Harrigan, K. R. (1985). *Strategies for Joint Ventures*. Lexington, Mass: Lexington Books.

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

Jha, P. (1993). *Report on Inter-cultural Workshop*. Rapport inédit soumis au Programme d'orientation et d'intégration terrain, Agence canadienne de développement international, Katmandou, Népal.

Jha, P. (1988). *Hofstede's View: Managing Intercultural Organizations in Nepal*. Communication présentée dans le cadre de l'International Symposium on Social Values and Effective Organizations: Indigenous Experiences in Developing and Newly-Industrialized Countries, Taipei, Taiwan, 1988.

Kealey, D. J. (1990). *L'efficacité interculturelle: une étude des conseillers techniques canadiens à l'étranger*. Hull: Agence canadienne de développement international.

McKinsey et Company Inc. (1983). *Japan Business: Obstacles and Opportunities: A Binational Perspective for U.S. Decision-makers*. Document préparé pour l'United States-Japan Trade Study Group. Tokyo and New York: President Inc. et J. Wiley and Sons.

Somlai, I. G. (1992). *Fancy Footwork: Entrapment in and Coping with the Nepalese Management Model*. Katmandou: Ratna Pustak Bhandar.

Somlai, I. G. (1989). «Nepal» in *Asia and Pacific Business Travel Guide*. Toronto: Summerhill Press.

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01025339 4

DOCS
CA1 EA455 95W55 FRE
Travailler avec un partenaire
nepalais : un guide d'initiation à
l'efficacite dans la communication
interculturelle et les r
16823957