

. 63742623F

doc
CA1
EA455
95CW53
FRE



BÂTIR UN PARTENARIAT INTERCULTUREL

Travailler avec un partenaire indien

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

PROGRAMME

ORIENTATION ET

D'INTÉGRATION

TERRAIN

(POINT)

New Delhi,
Inde

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

Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères

JUL 4 2005

Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère

Travailler avec un partenaire indien

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

16823700

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| Préface | 4 |
| Introduction..... | 5 |
| Pour comprendre la culture indienne | 6 |
| L'unité dans la diversité | 6 |
| La société indienne | 6 |
| Les traditions et les normes | 7 |
| Le respect | 7 |
| L'hospitalité | 7 |
| La propreté | 8 |
| La tolérance | 8 |
| Le savoir-vivre | 8 |
| Le temps | 8 |
| La perspective moderne | 9 |
| Le statut des femmes | 10 |
| Pour comprendre le monde du travail indien | 11 |
| L'établissement de relations | 11 |
| Les présentations | 13 |
| Les cadeaux | 14 |
| La communication | 15 |
| La communication verbale | 15 |
| La communication non verbale | 15 |
| Le contact visuel..... | 16 |
| L'espace intime | 16 |
| Le vocabulaire | 17 |

| | |
|---|-----------|
| Comment travailler efficacement avec votre partenaire indien | 18 |
| Les ministères et les agences gouvernementales | 18 |
| Le contexte | 18 |
| Le système administratif | 20 |
| Votre partenaire gouvernemental | 21 |
| Suggestions | 23 |
| Le secteur privé | 25 |
| De nouveaux marchés | 25 |
| Une nouvelle culture des affaires | 27 |
| Votre partenaire commercial | 28 |
| Suggestions | 28 |
| Les universités et les centres de recherche | 29 |
| Le contexte | 29 |
| Le système administratif | 30 |
| Votre partenaire universitaire | 31 |
| Suggestions | 32 |
| Les organisations non gouvernementales | 33 |
| Le contexte | 33 |
| Votre partenaire au sein d'une ONG | 36 |
| Suggestions | 38 |
| Conclusion | 40 |
| Bibliographie | 40 |

PRÉFACE

Travailler avec un partenaire indien 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 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 indien s'adresse aux Canadiens qui travaillent avec des Indiens 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 An Indian Partner* a été rédigée par Rita Ratnam, conseillère interculturelle, Programme d'orientation et d'intégration terrain, avec l'assistance de Georges Mailhot, directeur, Bureau de coopération Inde-Canada de Delhi, de Surendra Kumar Vettivel, experte-conseil, du professeur A. N. Pandeya, spécialiste, Indian Institute of Technology, et de Raj Sharma, expert-conseil, ministère du Commerce, du tourisme et des investissements de l'Alberta. Le guide a été édité par la maison outaouaise Stiles Associates Inc. Anne Cloutier 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 en Inde.

Claire Trépanier
Chargée de programmes – Asie
Centre de formation interculturelle
Agence canadienne de développement international

INTRODUCTION

En Inde, le Programme d'aide canadien au développement favorise non seulement l'aide bilatérale mais aussi les initiatives d'affaires privées et la création de partenariats institutionnels. Un nombre croissant de Canadiens et de partenaires indiens collaborent à des projets d'aide au développement ou forment des coentreprises. Pour établir des partenariats efficaces et des relations fructueuses de nos jours, il est essentiel d'être sensible aux réalités interculturelles. Les Canadiens qui souhaitent promouvoir la compréhension mutuelle et établir des relations durables doivent donc apprendre à fonctionner dans les milieux multiculturels.

La culture influence considérablement les comportements. Chaque culture possède ses caractéristiques, qui dictent tant la conduite à la maison qu'au travail. Les traditions, les croyances, les valeurs, la langue, la religion et la famille, entre autres, font partie des éléments autour desquels un peuple bâtit sa culture. En Inde, il existe une foule de cultures toutes aussi différentes que les multiples paysages du pays, dont certaines remontant aux débuts de la civilisation.

Les Canadiens qui travaillent en Inde doivent être sensibles à la diversité culturelle et se garder de porter des jugements rapides. Ils ont intérêt à se renseigner à fond sur le pays et ses peuples avant de s'y rendre. Ils doivent apprendre à considérer chaque culture comme distincte et éviter de penser que l'une est meilleure ou pire que l'autre. Une bonne connaissance des différences culturelles, la tolérance, l'ouverture d'esprit, l'empathie et la volonté de partager la vie sociale de leurs partenaires indiens aideront les Canadiens à s'adapter à leur nouveau milieu de vie (Kealey, 1990). Une sensibilité aux diverses cultures facilitera l'échange interculturel et rendra leurs relations de travail plus constructives. De même, une bonne compréhension des comportements et des styles de gestion indiens les rendra plus efficaces et favorisera la coopération indo-canadienne.

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.

POUR COMPRENDRE LA CULTURE INDIENNE

Si vous faites preuve d'ouverture d'esprit et de tolérance envers les cultures de l'Inde et les événements

qui ont fait évoluer ce pays, vous découvrirez nombre d'occasions d'établir des partenariats enrichissants.

L'unité dans la diversité ♦ ♦ ♦

«L'unité dans la diversité», le credo du peuple indien, est un des nombreux paradoxes que vous devrez apprendre à accepter. L'Inde est un pays d'une richesse fastueuse et d'une pauvreté abjecte, de palais et de taudis, de *sadhus* (saints) et de scientifiques. Le parfum sucré de l'encens se mélange aux effluves nauséabondes des égouts, les pauvres et les riches vivent côte à côte, et les villageois encore fidèles aux traditions anciennes se mêlent aux citadins occidentalisés. Dans ce pays qui a donné naissance à Mahatma Gandhi et à son mouvement pacifiste, la violence communautaire règne

toujours, et des gens qui vénèrent encore les dieux et les déesses tolèrent pourtant qu'une épouse soit brûlée vive.

Malgré la variété de cultures, le peuple indien manifeste une unité qui perdure non seulement depuis des siècles mais se renforce chaque fois qu'un ennemi commun surgit. Au cours des derniers deux cents ans, de nouveaux facteurs comme un gouvernement fédéral, une fonction publique unifiée et un système juridique central ont contribué à estomper les divergences les plus marquées et à accroître l'esprit communautaire.

La société indienne ♦ ♦ ♦

L'Inde est une société collectiviste marquée par une forte conscience de caste et de classe. La famille étendue, qui est un de ses piliers, comprend le père, la mère, les fils, les filles (avec leurs époux), et toute autre personne directement ou indirectement parente par alliance. La famille offre identité et protection à ses membres; en échange, ces derniers doivent

demeurer loyaux toute leur vie durant. Le chef patriarcal exerce généralement une forte autorité morale sur les autres membres de la famille.

Au sein de cette société, on trouve une foule de styles de vie. À la campagne, des fermiers labourent les champs avec un bouvillon et une charrue comme leurs ancêtres il y a 2 000 ans,

tandis qu'ailleurs, les scientifiques d'un des programmes de recherche spatiale les plus avancés au monde réalisent des expériences complexes. Et pourtant, toutes ces réalités se chevauchent. Le paysan écoute le bulletin météorologique à la radio; le scientifique rend hommage au dieu familial et consultera peut-être même un astrologue avant de prendre une décision importante.

La religion joue un rôle clé dans la vie de la plupart des Indiens, qu'ils soient hindous, sikhs, musulmans, chrétiens ou jaïns. Malgré des conflits occasionnels, les gens de religions différentes vivent généralement en harmonie, chacun fier de sa foi et tolérant celle des autres.

Les traditions et les normes ♦ ♦ ♦

Le respect

Dès leur bas âge, les petits Indiens apprennent à obéir à leurs aïeux et aux autres figures d'autorité, de même qu'à honorer leurs parents. Le grand-père ou le père sont les chefs de la maisonnée et méritent le plus grand respect. Les enfants d'âge scolaire respectent profondément leurs enseignants; quand ils deviendront adultes et travailleront, ils auront la même attitude à l'égard de leurs patrons.

La Constitution indienne reconnaît deux langues, le hindi et l'anglais, mais quinze langues principales et plus de mille six cents dialectes sont parlés au pays. Bien que le hindi prédomine, la plupart des gens pensent qu'il faut parler l'anglais pour bénéficier d'un bon emploi, d'un excellent niveau de vie et d'une certaine mobilité sociale. Dans le sud de l'Inde, où plusieurs langues minoritaires sont parlées, les Indiens préfèrent l'anglais au hindi car ils croient que cette langue leur donne des chances plus équitables. Vos homologues indiens parleront probablement couramment l'anglais. Mais pour établir de bons rapports avec les gens d'une région, il vous sera utile de parler la langue locale la plus répandue.

L'hospitalité

La culture indienne a toujours été reconnue pour son hospitalité. Les Indiens offrent spontanément un accueil sincère et chaleureux à leurs invités, qu'ils soient des amis de longue date ou des étrangers, et s'attendent à être reçus de la même façon. Les Canadiens se sentent parfois dépassés par les manifestations d'hospitalité indienne, même si elles ne cachent aucune intention négative. Dans la mesure du possible, acceptez ce qu'on vous offre, qu'il s'agisse d'une tasse de thé ou d'une invitation à dîner.

La propreté

Les étrangers ont souvent accusé les Indiens d'avoir deux poids deux mesures en ce qui concerne les normes d'hygiène personnelle et publique. Bien que la plupart des Indiens fassent preuve d'une propreté personnelle et domestique fastidieuse, en public, certains adhèrent au dicton «loin des yeux, loin du coeur». Ils pourront, par exemple, jeter des déchets dans la rue ou cracher sur le parvis ou les murs d'édifices publics le jus des noix de bétel (*paan*) qu'ils mâchent parfois. Un tel comportement est cependant officiellement inacceptable.

La tolérance

L'Inde est le pays de Bouddha, de la tolérance, de la non-violence et de la paix. «Ce qui ne peut être changé doit être enduré» est un credo indien. De par leur nature, les Indiens préfèrent la tolérance à la confrontation.

Le savoir-vivre

Certains étrangers pensent que les Indiens manquent de savoir-vivre parce qu'ils disent rarement «s'il vous plaît» ou «merci» à leur épouse ou aux domestiques, par exemple. Les Indiens, pour leur part, pensent que les Occidentaux utilisent ces formules à outrance. En Inde, plus les personnes sont proches, moins elles utilisent de formules de politesse. L'usage fréquent de «s'il vous plaît» ou de «merci» est considéré trop officiel pour les rapports familiaux. Les

parents et les amis intimes pourraient même être insultés par ces formalités. N'interprétez surtout pas cette simplicité comme un manque de politesse.

Les Canadiens prennent généralement rendez-vous avant de visiter des amis. Les médecins, les avocats et les autres professionnels indiens en font autant, mais la plupart des autres gens évitent cette formalité qui, à leur avis, crée une distance. Ainsi, il arrivera parfois que des amis de passage dans le quartier sonnent à votre porte à des heures imprévues.

Le temps

Les Indiens et les Canadiens accordent une valeur différente au temps. Les Indiens prennent le temps de vaquer à leurs affaires, à celles de la famille étendue et à celles de la communauté. Les obligations sociales exigent beaucoup de temps et doivent être remplies, car sinon, on risquerait de briser l'harmonie des rapports familiaux et sociaux, ce que peu de gens sont prêts à risquer.

L'opinion occidentale selon laquelle «le temps, c'est l'argent» n'est pas enracinée dans la société indienne. Les retards sont fréquents et souvent causés par des circonstances extérieures telles que des infrastructures déficientes ou un manque d'installations modernes. Votre homologue indien pourra être aussi

soucieux de respecter les échéances que vous, et également prêt à reprendre le temps perdu en faisant des heures supplémentaires. En faisant preuve de compréhension, vous éviterez les malentendus et rendrez votre coopération plus productive.

Les Indiens se sentent habituellement plus à l'aise en société que seuls. En soirée, ils fréquentent généralement les membres de leur famille étendue, leurs amis ou des connaissances. En voyage d'affaires à l'étranger, ils n'aiment pas demeurer seuls à l'hôtel après le travail et ont hâte de retourner à la maison pour retrouver leur famille et leurs amis. Par contraste, après une journée de travail bien chargée, les Canadiens en voyage d'affaires en Inde souhaitent souvent se détendre en passant leur temps libre seuls. Les Canadiens accordent beaucoup d'importance aux moments de solitude et de réflexion. Pour se montrer sociables et par ignorance de cette différence culturelle, les Indiens prévoient parfois des activités pour tous les temps libres de leurs homologues, ce que certains Canadiens

trouvent envahissant. Ce type de malentendu culturel peut parfois donner lieu à des situations déplaisantes.

Les Canadiens sont ponctuels et s'attendent à ce que leurs homologues indiens en fassent autant. Un Canadien qui monte un horaire de rencontres bien serré avec des bureaucrates, des technocrates ou des gens d'affaires indiens apprendra vite, au fur et à mesure que son emploi du temps s'effondrera, que chacun perçoit la ponctualité différemment.

Au Canada, les réunions débutent généralement à l'heure prévue. Tel n'est pas le cas en Inde, où il est entendu qu'une réunion prévue pour «vers neuf heures» aura plutôt lieu «avant dix heures». Soyez patient et vous ne vous en porterez que mieux.

Certains Canadiens se plaignent du fait que les réunions avec des homologues indiens durent deux fois plus longtemps que prévu. Assurez-vous des expériences plus enrichissantes en Inde en prévoyant un emploi du temps généreux.

La perspective moderne ♦ ♦ ♦

L'impact du colonialisme britannique, français et portugais s'estompe graduellement. Par le passé, l'Indien de couleur vouait une admiration sans bornes à l'étranger blanc, maître de

son destin. De nos jours, le *Gora Sahib* (homme blanc) peut parfois être profondément respecté mais il n'est plus vénéré comme avant. Les attitudes des Indiens à l'égard de leurs

compatriotes et des étrangers ont changé au fur et à mesure que le pays a foncé de l'avant sur les plans politiques, sociaux, économiques et technologiques. Les Indiens sont maintenant convaincus de pouvoir concurrencer les non-Indiens et même de les surpasser dans plusieurs domaines. Certains Occidentaux, malheureusement, pensent encore que l'Inde et ses habitants sont en retard.

La culture indienne est présentement à la croisée des chemins. Bien que la majorité des Indiens souhaitent conserver leurs valeurs et traditions, plusieurs jeunes citadins ont choisi la voie rapide et s'intéressent peu aux

traditions. La modernisation est beaucoup plus avancée dans les grands centres que dans les régions rurales. L'ouverture à l'étranger, sous forme de voyages à travers le monde et de diffusion des médias étrangers, a opéré beaucoup de transformations. Ainsi, plusieurs des idéologies propres à la culture indienne traditionnelle changent graduellement.

Votre partenaire indien pourra être conservateur et accorder beaucoup d'importance aux valeurs traditionnelles, tout comme il pourra être libéral et avoir adopté des valeurs occidentales. Son mode de vie pourra aussi comprendre tant des éléments modernes que traditionnels.

Le statut des femmes ♦ ♦ ♦

Les Indiennes ont déployé des efforts considérables pour se tailler une place dans la sphère publique, qui est dominée par les hommes, et ont dû fournir un travail supérieur pour prouver leur valeur. De plus en plus d'associations féminines défendent les droits des femmes. Il a fallu que les Indiennes luttent pour qu'on les traite équitablement au travail où, tout comme les femmes d'Occident, elles ont dû protester contre le harcèlement sexuel et la discrimination. Bien que la discrimination soit encore courante, les femmes sont actives dans presque tous les secteurs, dont les affaires

publiques, les affaires, l'éducation, la science, la médecine, les forces armées et le système juridique.

Certaines femmes travaillent afin d'accroître le revenu familial; d'autres font du bénévolat auprès d'organismes de charité. Les bénévoles retirent une grande satisfaction de cette mise à profit de leur temps, de leur éducation et de leurs compétences. Un grand nombre de ces femmes, peut-être davantage que les hommes, appuient entièrement la cause du développement.

POUR COMPRENDRE LE MONDE DU TRAVAIL INDIEN

Pour développer des relations de travail harmonieuses, vous devrez comprendre la dynamique du milieu de travail indien et saisir les différences culturelles d'une entreprise à l'autre. Chaque entreprise possède sa

propre philosophie des affaires, qui varie selon la région, l'appartenance ethnique, les antécédents familiaux, l'éducation, l'âge, le sexe et l'ouverture aux autres cultures. Il importe donc que vous évitiez les généralisations et les idées reçues.

L'établissement de relations ♦ ♦ ♦

Dans le milieu de travail indien, les employeurs et les employés entretiennent des rapports sociaux. Les employés s'attendent à ce que l'entreprise veuille à leurs besoins tout comme le ferait une famille. Il n'est pas rare que les employeurs s'intéressent au bien-être social, à la famille et aux affaires privées de leurs employés. Les employeurs fréquentent leurs employés afin de renforcer les liens qui les unissent. Les Indiens hésitent à changer d'emploi : un employé juge toujours l'intérêt des offres faites par une autre entreprise - et même celles qui comportent un salaire beaucoup plus élevé - en fonction de la sécurité sociale que lui procure l'entreprise pour laquelle il travaille déjà.

Les Indiens discutent rarement d'affaires avec un partenaire potentiel, à moins de lui faire entièrement confiance et d'entretenir des rapports

très étroits avec lui. Avant de renseigner un interlocuteur sur leurs affaires, ils doivent être convaincus que celui-ci est digne de confiance. Les relations ont plus de poids que les obligations contractuelles; c'est pourquoi il est plus efficace de développer de bons rapports que d'adopter une approche strictement pragmatique.

Les Occidentaux attribuent souvent à un manque de savoir-vivre l'atmosphère décontractée qui règne dans la plupart des entreprises. Par exemple, les Indiens annoncent généralement leur arrivée au travail en lançant un joyeux «bonjour» à la ronde, et frappent rarement à la porte d'un bureau avant d'y entrer. Ces habitudes n'indiquent ni un manque de politesse ou de respect. Elles reflètent tout simplement la perception indienne du milieu de travail — un endroit où l'on passe huit heures par jour en

compagnie de collègues — comme un deuxième domicile.

Seule, l'intelligence ne suffit pas à inspirer le respect. En effet, le statut et l'autorité sont aussi pris en compte. Respecter son patron est une tradition profondément ancrée dans la culture indienne; cette marque de politesse ne doit pas être confondue avec la servilité. Les subordonnés s'attendent souvent à ce que leur patron assume le rôle d'un patriarche vigilant. Si vous adoptez un style de gestion différent, ils auront peut-être de la difficulté à s'y adapter.

Les Canadiens et les Indiens manifestent différemment leur respect envers leurs supérieurs. Les Indiens contredisent rarement leur patron. Ils se lèvent quand leurs supérieurs entrent dans la pièce et observent un silence respectueux quand ceux-ci s'adressent à un groupe. Quand ils s'entretiennent avec eux, ils adoptent un registre plus officiel que celui qu'ils utiliseraient avec leurs pairs. Il

ne les salueraient pas par un «Allô» familial, par exemple. Cependant, le niveau de cérémonie varie d'une entreprise à l'autre et dépend largement du patron. Les Indiens familiers avec les milieux de travail occidentaux accepteront plus facilement qu'on se dispense des formalités.

Au bureau, les Indiens trouvent impoli de laisser les gens attendre debout. Ils invitent généralement leurs visiteurs à s'asseoir et leur offriront un verre d'eau avant de commencer à discuter d'affaires. Les Canadiens qui travaillent en Inde auront intérêt à adopter cette coutume.

Certains Canadiens trouveront que cette atmosphère de travail décontractée manque de professionnalisme. Si vous croyez que toutes les transactions doivent être menées dans une atmosphère officielle, la façon de faire indienne pourra vous contrarier. Voici un exemple.

Un Canadien alla rencontrer le directeur d'une entreprise indienne réputée pour discuter d'affaires extrêmement importantes. À son grand mécontentement, le téléphone sonna sans arrêt durant leur entretien et les employés les interrompirent constamment pour consulter le directeur ou lui demander de signer des documents. Le Canadien doutait de pouvoir conclure cette rencontre de manière satisfaisante. Cependant, à la fin de la réunion (qui se termina, il est vrai, plus tard que prévu), le directeur avait réglé toutes les questions, à la grande satisfaction du Canadien.

Vous aurez souvent affaire à des gens qui, comme ce directeur, maîtriseront l'art de gérer simultanément plusieurs dossiers.

Malgré cette atmosphère de travail décontractée, la main-d'oeuvre indienne fait preuve d'un grand professionnalisme. Plusieurs cadres supérieurs, professionnels et gens d'affaires sont diplômés d'universités occidentales prestigieuses et possèdent un excellent esprit analytique. Lors de négociations, ne vous attendez pas à ce que les cadres indiens des secteurs publics et privés vous fassent immédiatement part de leur décision; ils prendront d'abord le temps d'examiner le dossier à fond.

Comme dans toutes les autres sociétés collectivistes, les Indiens accordent beaucoup de valeur à l'harmonie de groupe et tenteront toujours de la préserver. Ils préfèrent éviter les conflits, mais en situation difficile, ils s'efforceront de sauver la face. En cas de conflit, ils auront recours à un tiers

parti agissant à titre de médiateur plutôt que d'avoir une querelle ouverte. Il est rare qu'on demande à un étranger de jouer ce rôle, car les Indiens aiment mieux laver leur linge sale en famille, sans que cela se sache à l'extérieur de leur maison ou de leur entreprise.

Si votre partenaire indien demeure silencieux suite à un malentendu, cela peut signifier qu'il ne veut plus se quereller ou encore qu'il veut éviter que l'atmosphère de travail se détériore davantage. Il est possible qu'il affiche un masque. Les questions de dignité, de respect et de prestige, de même que l'importance de sauver la face, influencent considérablement le comportement des Indiens.

En raison de leur forte conscience des classes, en temps normal, les Indiens n'utilisent pas de formules de politesse comme «s'il vous plaît» ou «merci» quand ils s'adressent à des pairs ou à des personnes de rang inférieur au leur. Ils réservent plutôt ces formules à leurs supérieurs.

Les présentations ♦ ♦ ♦

Un hôte indien pourra vous présenter son épouse en vous disant tout simplement «Je vous présente mon épouse», sans vous révéler son prénom.

Les Indiens font preuve de respect à l'égard de leurs supérieurs en les présentant comme «monsieur», «madame» ou «mademoiselle». Souvent, on vous présentera les gens

en indiquant leur titre avant leur nom, comme ceci : «Je vous présente le directeur administratif, Monsieur X». En situation officielle, il est rare qu'on présente les gens en n'indiquant que leur prénom. Avant de bien vous connaître et d'avoir établi d'excellents rapports avec vous, il se peut que vos partenaires ne vous appellent pas par votre prénom.

Les Indiens serrent généralement la main des personnes à qui on les présente. Vous devez cependant savoir que les Indiens touchent plus facilement les gens que les occidentaux. Ils pourront, par exemple, vous donner une petite tape amicale sur l'épaule ou établir un autre contact physique. Une poignée de main indienne semble parfois durer une éternité, ce qui pourra mettre

Les cadeaux ♦ ♦ ♦

En Inde et particulièrement durant les saisons des Fêtes, on exprime souvent ses vœux en offrant des cadeaux comme des pâtisseries et des fruits séchés. Un cadeau peut exprimer la joie ou des remerciements pour un service rendu. Il peut aussi être un signe d'estime, qui servira à ouvrir la voie à une demande prochaine.

Il existe une tendance de plus en plus répandue à offrir des cadeaux de

certaines visiteurs mal à l'aise. Considérez tout simplement cette poignée de main prolongée comme un indice de l'accueil chaleureux qu'on vous réserve.

La poignée de main est parfois suivie d'une salutation indienne traditionnelle, où l'on dit *namaste* en saluant, les mains placées devant la poitrine, paumes ensemble. Bien que la plupart des femmes oeuvrant dans les secteurs publics et privés serrent la main des gens, certaines préfèrent dire *namaste*. Certains Canadiens se sont retrouvés dans une situation embarrassante quand ils ont tendu la main à une femme et que cette dernière leur a répondu par *namaste* en les saluant. Adaptez votre comportement à celui des gens à qui on vous présente; répondez-leur de manière réciproque.

valeur comme des magnétoscopes ou des téléviseurs. Certaines personnes poussent même cette générosité en offrant des billets d'avion pour des voyages à l'étranger. La nature du cadeau dépend du poste et des fonctions du destinataire.

Cette pratique peut mettre dans l'embarras les étrangers qui ont l'habitude de n'échanger des cadeaux qu'avec les membres de leur famille

immédiate. Souvenez-vous que l'échange de cadeaux n'est pas une

pratique universelle : certains Indiens ne l'approuvent pas et la trouvent même inacceptable.

La communication ♦ ♦ ♦

La communication verbale

Puisque soixante millions d'Indiens parlent couramment l'anglais, il est peu probable que vous ayez de la difficulté à communiquer avec vos partenaires. Même si leur prononciation et leur accent sont

souvent différents, n'allez pas automatiquement penser que les Indiens disposent seulement d'un vocabulaire anglais restreint. Un récent incident lors d'un atelier pour cadres illustre bien ce propos.

Un Américain qui animait un atelier pour cadres ignorait que les participants maîtrisaient l'anglais à fond, et tentait souvent de simplifier son propos. Par politesse et par respect, les cadres le laissèrent continuer dans cette veine. Finalement, lorsque l'animateur tenta de trouver un mot plus simple pour «conciliatoire», les cadres lui proposèrent immédiatement une liste de synonymes et d'antonymes. Réalisant qu'il avait sous-estimé la maîtrise de la langue des cadres, l'Américain se trouva fort embarrassé.

Lors de négociations d'affaires, les Indiens plus traditionnels disent rarement «non» de manière catégorique car ils veulent éviter de paraître durs, d'offenser leur client ou de le mettre mal à l'aise. Ils préfèrent répondre vaguement en disant «nous verrons ce qui est possible», par exemple. La nouvelle génération de technocrates et de gens d'affaires, cependant, semble s'être dispensée de

ces gentilleses. En raison des pressions de la concurrence, ils vous répondront de manière plus directe.

La communication non verbale

Les expressions non verbales peuvent signifier une chose au Canada mais tout autre en Inde. L'anecdote suivante illustre la nécessité d'expliquer certains signes non verbaux avant de les utiliser.

Un Canadien qui voulait indiquer à un Indien que le directeur d'équipe canadien et son homologue indien étaient proches comme les doigts de la main lui dit «ces partenaires sont comme ça» en levant sa main, le majeur croisé sur l'index. Son interlocuteur indien fut horrifié, car en Inde, ce geste signifie que deux personnes sont prêtes à croiser le fer.

Les Indiens montrent qu'ils sont d'accord en agitant la tête de gauche à droite, tandis qu'au Canada, ce geste signifierait «non». À l'inverse, quand un Indien hoche de la tête durant une conversation, cela signifie «oui, j'écoute» et non «je suis d'accord». Si vous doutez du sens d'un geste, demandez à votre interlocuteur de préciser.

Le contact visuel

Autrefois, les Indiens évitaient d'établir un contact visuel avec les gens d'un autre statut que le leur. De nos jours, ils regardent toute personne dans les yeux quand ils parlent. Les membres de classes sociales inférieures et les gens qui occupent des postes de bas niveau évitent parfois le contact visuel avec leurs supérieurs, par souci de respect pour l'autorité. En général, cependant, l'absence de contact visuel direct indique qu'une personne n'est pas digne de confiance.

Les femmes cadres intermédiaires ou supérieurs dans les secteurs publics et privés regardent maintenant leurs

interlocuteurs droit dans les yeux, et s'attendent à être traitées de la même façon par leurs collègues. Cela n'était pas le cas auparavant. Ce changement de mœurs est attribuable à l'instruction des femmes, de même qu'à leur obtention, sinon à leur revendication, d'un statut égal. Ces femmes pourront se comporter différemment chez elles, cependant, si leur famille est plus traditionnelle.

L'espace intime

Il est essentiel que vous saisissiez la zone de confort intime de votre partenaire indien. Desmond Morris (1978) indique que cette zone correspond à la distance d'un doigt en Europe de l'Ouest, d'un poignet en Europe de l'Est et d'un coude en Méditerranée. En Inde, l'espace intime varie selon le statut et le sexe des personnes. Quand ils s'entretiennent avec leurs pairs, les Indiens se tiennent normalement proches. Par respect, cette distance s'élargit quand ils parlent à leur patron. Elle devient encore plus grande quand ils parlent à un subordonné ou au membre d'une autre classe. Lorsque vous parlez à une

femme indienne, en règle générale, évitez de vous tenir trop proche, ce qui serait signe de familiarité.

Le vocabulaire

Évitez les malentendus en utilisant un minimum de termes inconnus, de jargon et de tournures idiomatiques.

Les conditions financières doivent toujours être communiquées par écrit. Stipulez toujours les montants en toutes lettres de même qu'en chiffres pour éviter les malentendus. Voici un exemple d'un problème qui pourra

ainsi être évité. Les Indiens indiquent les sommes importantes en *lakhs* et en *crores*, tandis que les Canadiens le font à l'aide de centaines, de milliers et de millions. Ces conventions différentes peuvent être source de confusion. En Inde, 240 000 roupies = 24 *lakhs*. Lorsque les Indiens écrivent «Rs. 240,000», cela signifie pour eux «roupies et vingt-quatre lakhs». Les Canadiens inscriront le montant de la même façon, mais le comprendront comme «deux cent quarante mille roupies». Prenez particulièrement garde à ce type d'erreur.

COMMENT TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC VOTRE PARTENAIRE INDIEN

Pour établir des relations efficaces avec votre partenaire, il faut d'abord comprendre la structure et la culture de votre secteur d'activités. Une

compréhension générale de tous les secteurs vous sera aussi utile, puisque ceux-ci se chevauchent et s'influencent mutuellement.

Les ministères et les agences gouvernementales ♦ ♦ ♦

Le contexte

La structure du gouvernement indien ressemble à celle du Gouvernement du Canada. L'Inde dispose d'un gouvernement fédéral, de vingt-six gouvernements d'États, de six territoires et de gouvernements municipaux composés de corporations et de conseils municipaux. Les territoires sont administrés directement par le président, tandis que les gouvernements des États sont dirigés par des Cabinets présidés par un ministre en chef.

Comme au Canada, les pouvoirs sont répartis entre le gouvernement fédéral et ceux des États. Le système d'impôts comprend plusieurs strates. Le gouvernement fédéral remet une partie des recettes fiscales aux gouvernements des États, selon les prévisions d'un budget national annuel ventilé en programmes fédéraux et étatiques. Le budget national annuel fait partie d'un plan quinquennal

national. Au moment de la rédaction du présent document, le gouvernement mettait en oeuvre son huitième plan quinquennal (exercice 1990-1995).

Le *Panchayati Raj*, un système de gestion autonome à trois niveaux pour les villages, est une forme unique de démocratie directe. Au premier niveau, on trouve le *Panchayat* du village, où un tiers des sièges sont réservés aux femmes membres et aux présidents. Le deuxième niveau, soit celui du bloc, s'appelle *Panchayat Samiti* et est formé de l'union des *Panchayat*. Au troisième niveau, on trouve le *Zilla Parishad*, le conseil de développement du district. Une assemblée est élue à chacun des trois niveaux.

Sous la direction de l'agent de développement du bloc, une équipe de spécialistes est chargée du développement communautaire, de la planification des programmes et de

leur mise en oeuvre. Chaque service technique, comme ceux de l'agriculture, de la zootechnie et des travaux publics, prépare et applique son plan d'action. À l'origine, on formait un *Panchayat* pour chaque groupe de 1 000 habitants et un bloc pour chaque groupe de 100 000. Il existe présentement environ 220 000 *Panchayat* représentant des villages, 53 000 *Panchayat Samiti* et 351 *Zilla Parishad*. Ces données révèlent l'ampleur de l'administration rurale indienne.

Le gouvernement réserve environ la moitié de tous les postes de la fonction publique et des admissions aux diplômés d'institutions d'enseignement et aux membres de «classes en retard, de castes et de tribus désignées».

Le secrétaire du Cabinet occupe le poste le plus élevé de l'appareil administratif. Il dirige le Secrétariat du Conseil des ministres, qui coordonne les activités de trente-cinq ministères. Chaque ministère comprend un ou plusieurs services dirigés par un secrétaire. Sous ses ordres, on trouve des secrétaires additionnels, des cosecrétaires, des directeurs, des secrétaires adjoints et des sous-secrétaires.

Le poste de cosecrétaire auprès du Gouvernement de l'Inde correspond à

celui de secrétaire principal auprès des gouvernements des États. Certains ministères des gouvernements d'États correspondent à ceux du gouvernement fédéral, exception faite des ministères des Affaires étrangères, de la Défense, de l'Aviation, des Chemins de fer et des Communications, qui relèvent du Gouvernement de l'Inde. Au niveau des gouvernements d'États, le poste de secrétaire général est le plus élevé.

Le gouvernement fédéral est le principal organe de contrôle et de promotion du développement social et économique. Grâce à la libéralisation, le secteur privé est de moins en moins assujéti aux contrôles et aux règlements gouvernementaux.

Le gouvernement indien a adopté nombre de mesures de rationalisation fédérales et étatiques, car plusieurs trouvent le système administratif lourd et non viable. En effet, la plupart des Indiens croient que la bureaucratie est inefficace, corrompue et manque de professionnalisme. Toute démarche qui l'implique exigera beaucoup de temps et d'efforts. Il faut exercer des pressions politiques pour obtenir qu'une décision soit prise. À moins de disposer des contacts nécessaires, il vaut mieux éviter d'avoir affaire au gouvernement, particulièrement au niveau des États ou des strates inférieures de la hiérarchie.

Le système administratif

Au sein du gouvernement fédéral, chaque ministère est autorisé à prendre les décisions stratégiques et fonctionnelles courantes qui découlent de son mandat. Les décisions stratégiques importantes relèvent du Cabinet. Le ministre en chef des gouvernements des États est responsable de la plupart des décisions stratégiques.

Les fonctionnaires soumettent des dossiers à leurs supérieurs pour qu'ils prennent les décisions requises. Ainsi, les secrétaires additionnels ou les cosecrétaires du gouvernement fédéral prennent la plupart des décisions exécutives. Au niveau des États, avant d'autoriser la mise en oeuvre d'une décision stratégique ayant fait l'objet d'une entente, le secrétaire concerné doit rédiger un bon de travail qu'il fera approuver par le ministre des Finances et, dans certains cas, par un comité habilité. Le bon de travail gouvernemental précise les activités et les responsabilités découlant de l'initiative, de même que les autorités responsables, le budget et les comptes auxquels les dépenses seront imputées. Toute modification ultérieure exigera un bon de travail supplémentaire.

Que ce soit au niveau fédéral ou étatique, les organisations gouvernementales qui opèrent sous l'autorité de conseils habilités sont

considérablement plus autonomes que les ministères et les services dont ces conseils relèvent, même si ces ministères ou services doivent approuver leurs politiques, budgets et décisions majeures. Il existe deux types d'organisations gouvernementales : les sociétés ou les autorités enregistrées indépendamment, et les institutions autonomes. Celles-ci disposent de la plus grande indépendance.

Un comité présidé par le receveur régional ou le magistrat de district est généralement chargé de coordonner les programmes gouvernementaux au niveau du district. Le receveur régional gère toutes les activités non judiciaires comme le développement, le recouvrement des recettes et le maintien de l'ordre public. Ce poste, qui jouit d'un respect appréciable, est parfois occupé par une femme. Dans la hiérarchie gouvernementale de certains États, entre le niveau de receveur régional et celui du Secrétariat d'État, il existe parfois des sous-commissaires chargés de veiller aux affaires de deux ou de trois districts.

Les ministres du gouvernement fédéral sont autorisés à créer des partenariats avec des organisations de l'extérieur. Au niveau des gouvernements des États, le ministre en chef détient ce pouvoir. La plupart des ministères du

Gouvernement de l'Inde comportent une section chargée de coordonner la coopération internationale. Tous les ministères doivent cependant soumettre les propositions de projets de développement international au Service des affaires économiques du ministère des Finances. Les propositions doivent être approuvées par la Commission de planification avant d'être mises à exécution.

Votre partenaire gouvernemental

La bureaucratie indienne a hérité sa structure et sa culture des Britanniques, qui ont créé la fonction publique indienne en 1853. Ce regroupement professionnel est devenu le Service administratif indien (IAS) après l'indépendance, et c'est principalement à ses membres que vous ferez affaire. Les bureaucrates de l'IAS occupent des postes clés au sein des gouvernements fédéral et étatiques, et de leurs organisations. Nombre de femmes membres de l'IAS occupent des postes de cadre supérieur, mais elles représentent un faible pourcentage du Service.

L'IAS tient des concours nationaux dans le but de recruter ses fonctionnaires, qui proviennent pour la plupart des gouvernements des États. Il retient uniquement les candidats les plus compétents et hautement recommandés. Ces gens possèdent

habituellement une bonne culture générale. Après avoir suivi une formation intensive de deux ans, ils commencent leur carrière en occupant le poste de sous-receveur régional. Sept à dix ans plus tard, ils sont admissibles à une promotion leur permettant de devenir receveur régional. Dans les districts, ces fonctionnaires sont exposés à de nombreuses situations locales. Cependant, la plupart n'acquièrent jamais une connaissance approfondie des conditions de vie des masses car le pouvoir et le prestige font partie inhérente de leur poste.

Puisque la majorité des cadres supérieurs de l'IAS ont étudié à l'étranger, habituellement aux États-Unis ou en Grande-Bretagne, ils seront probablement familiers avec les dernières théories et pratiques dans votre secteur. Ils se peut, cependant, que votre style de direction ou vos méthodes de prise de décision, de conception et de supervision leurs soient étrangères. Ils pourront aussi ignorer quelles sont vos attentes et vos exigences.

Les fonctionnaires de l'IAS au service des gouvernements d'États sont souvent mutés. Au sein du gouvernement fédéral, ils conservent généralement leur poste pour une période de trois à six ans. Les cadres intermédiaires acquièrent un intérêt

pour un secteur particulier comme la santé, les finances ou l'agriculture. Ils sont rarement chargés de ce secteur pour une longue période, mais lorsque cela se produit, ils acquièrent des connaissances techniques approfondies et démontrent un intérêt personnel marqué.

L'autorité des fonctionnaires du Secrétariat d'État vaut pour l'État au complet. Celle des fonctionnaires du Gouvernement de l'Inde vaut pour le pays entier. Ces gens sont autorisés à traiter avec les agences internationales. Votre projet ne sera probablement qu'un des multiples dossiers dont sera chargé un fonctionnaire, qui ne le connaîtra peut-être que superficiellement et ne lui accordera qu'un temps et une priorité limités. La plupart des cadres supérieurs se rendent rarement sur les lieux des projets; en fait, les fonctionnaires des deux gouvernements doivent demeurer au bureau chef lorsque les chambres législatives sont en session.

Certains conseillers techniques des gouvernements de l'Inde et de ses États ont une vaste expérience de la vie locale et en connaissent même les faits les plus récents. Bien qu'ils soient chargés de renseigner les bureaucrates, leur influence sur les politiques demeure très limitée, car ces derniers prennent les décisions administratives en fonction des

marchés à suivre et des politiques de leur ministère.

L'économie indienne prend rapidement de l'essor. Bien qu'on augmente chaque année les budgets courants des services et des ministères, les budgets des programmes individuels demeurent maigres, et ce particulièrement aux strates inférieures de la hiérarchie. Tous les services et les ministères tentent d'accroître leur budget afin d'y inclure de nouveaux projets. Pour retenir l'attention des cadres supérieurs, votre projet devra être assez imposant. De plus, son idée maîtresse, sa conception et ses modalités d'exécution devront leur sembler acceptables.

La bureaucratie indienne et ses conseillers techniques sont généralement bien disposés face aux conseillers étrangers. Les fonctionnaires des gouvernements des États ou des services de bas niveau sont particulièrement polis et accueillants. Ces gens prendront pour acquis que vous connaissez peu la situation locale. N'y proposez donc pas de solutions dès vos premières rencontres : vous prendrez les fonctionnaires de court et ils pourront être moins enclins à collaborer avec vous. Les bureaucrates voudront plutôt savoir si votre vision de la situation indienne correspond à la leur et va de pair avec leurs projets.

Ces fonctionnaires s'attendent généralement à ce que vous disposiez d'un budget imposant et de l'autorité requise pour prendre une décision sur le champ. Ils vous demanderont peut-être si vous êtes en mesure de subventionner les projets prioritaires de leur service car leurs fonds sont très restreints. Ils s'informeront de la souplesse des modalités de financement de vos initiatives, mais préféreront que vous respectiez les marches à suivre existantes ou celles d'autres agences de développement. Ils s'attendent à ce que vos modalités de collaboration leur soient aussi favorables que celles d'autres agences internationales, mais comportent moins de conditions. Ne faites pas fi de leurs critiques. Les fonctionnaires apprécient généralement les méthodes d'exécution novatrices des projets bénéficiant d'un financement étranger, mais si votre projet ne correspond pas d'assez près à leurs attentes, ils s'en désintéresseront peut-être rapidement.

Suggestions

Vérifiez d'abord quelles sont les attentes de vos partenaires indiens. Si leurs exigences sont déraisonnables, expliquez-leur pourquoi. Aidez-les à comprendre les priorités et les modalités d'exécution de votre projet à l'aide de documents, et entendez-vous sur ces questions. Asseyez votre crédibilité et parlez de votre expertise

en matière de projets semblables réalisés en Inde ou ailleurs.

Vous devriez idéalement collaborer avec des experts locaux et tenter d'unir vos forces : vos compétences, leur expérience sur le terrain et leur connaissance de la réalité locale. Grâce à cette méthode, votre partenaire indien se sentira impliqué à part égale dans le projet.

Si votre projet est affecté par une politique gouvernementale, rencontrez un secrétaire additionnel, un cosecraire ou le secrétaire du gouvernement de l'État. Structurez vos réunions de manière à obtenir une décision ferme après deux ou trois séances. Si votre projet implique une question fonctionnelle, rencontrez le directeur ou le secrétaire adjoint du Gouvernement de l'Inde. Cela peut être accompli avec l'assistance d'un partenaire indien.

Au début de votre mission, rencontrez les fonctionnaires clés du Gouvernement de l'Inde, tels que les cosecraires ou les secrétaires additionnels du service concerné par votre projet et du ministère des Affaires économiques. Il est essentiel d'écouter attentivement les propos des fonctionnaires pour connaître leurs points de vue, leurs idées, leurs priorités et leurs besoins. Entendez

vous de manière générale sur les objectifs du projet et son plan d'exécution, sans préciser les détails. Cela sera plus facile si vous envoyez préalablement au Gouvernement de l'Inde un résumé d'une page du projet et de ses objectifs, et en faites tenir copie à toutes les parties concernées.

Si vous devez vous rendre sur le terrain, demandez au Gouvernement de l'Inde d'annoncer votre visite aux gouvernements des États et aux établissements pertinents. Vous serez ainsi plus susceptible d'obtenir l'aide des fonctionnaires clés. Puisque les bureaucrates de bas niveau doivent généralement détenir des documents avant de pouvoir agir, apportez des copies de votre correspondance avec les fonctionnaires du gouvernement fédéral et les principaux intervenants dans votre projet.

Souvent, il est plus facile d'obtenir une entente au sujet d'objectifs ou d'un plan d'action auprès du gouvernement d'un État ou d'une organisation qu'auprès d'instances plus élevées. Si vous n'arrivez pas à vous entendre sur certaines questions avec le Gouvernement de l'Inde, tentez votre chance auprès du gouvernement de l'État concerné, ou vice versa. Présentez brièvement les résultats de vos discussions dans une

note de service, que vous ferez circuler dans le but d'arriver à une entente.

Il est absolument essentiel de négocier pour atteindre des solutions mutuellement acceptables. Vos méthodes de financement, de planification ou de mise en oeuvre seront peut-être contraires aux pratiques indiennes. Votre partenaire indien pourra vous sembler déraisonnable ou aura peut-être un conflit d'intérêt. Sans mettre vos propres intérêts en danger, tentez d'acquiescer aux demandes acceptables.

À la fin de votre mission, présentez votre rapport de projet aux cadres supérieurs et au ministère des Affaires économiques à l'occasion d'une réunion. Pour faciliter la prise de décisions communes, essayez d'y faire convier les cadres supérieurs des États par le Gouvernement de l'Inde. Votre objectif consiste à obtenir que les autorités aux plus hauts niveaux s'engagent fermement vis-à-vis la stratégie ou le programme en question, dans le cadre d'ententes précises. Pour ce faire, il faut fixer des buts précis et mutuellement acceptables, de même qu'un plan d'exécution efficace. Au moins une journée avant la tenue de la réunion, distribuez une note faisant part de vos conclusions et de vos

recommandations; soulignez les questions qui devront faire l'objet d'ententes. Après la réunion, faites le suivi et envoyez des lettres de confirmation. Lors de visites subséquentes, vous examinerez les progrès accomplis et ferez des suggestions au besoin.

Vous aurez parfois avantage à discuter d'affaires dans une atmosphère décontractée, comme, par exemple,

lors d'un dîner. Ce type de rencontre peut favoriser l'établissement de rapports plus personnels. Une touche d'humour pourra aussi s'avérer utile.

Votre taux de succès variera en fonction de votre capacité à élaborer une entente avec les cadres supérieurs du gouvernement. Une fois cette condition remplie, il est fort probable que les fonctionnaires à tous les échelons de la hiérarchie collaboreront afin d'assurer le succès de votre projet.

Le secteur privé ♦ ♦ ♦

De nouveaux marchés

La revue *The Economist* de Londres publiait dans son numéro du 4 mai 1991 que «les Indiens aiment dire que les économies florissantes de l'Asie de l'Est sont comme des tigres, mais que leur propre pays est comme un éléphant : immense, prudent et lent, mais aussi assuré, fort et résolu». Trois ans plus tard, le 4 mars 1994, le *Sunday Times* de Londres faisait paraître un article de son éditeur, Andrew Neil, intitulé «L'éléphant indien part à la poursuite des tigres de l'économie».

La perception du *Sunday Times* de la transformation de l'économie indienne était juste. Le pays relève les défis de la mondialisation en réformant son économie ainsi que la structure des

affaires et du commerce. L'économie nationale se libéralise rapidement, les ressources technologiques et la culture des affaires font l'objet d'une modernisation poussée. Avec des marchés en plein essor et une participation de plus en plus active aux affaires internationales, l'Inde et la Chine sont en voie de devenir des protagonistes de taille au sein de l'économie mondiale.

En raison de sa culture des affaires et du commerce bien établie, de son système politique démocratique et de ses entrepreneurs dynamiques, l'Inde est un pays attrayant pour les investisseurs commerciaux. Le tigre indien a été «libéré» et le moment opportun pour créer des partenariats et lancer des entreprises semble

définitivement être arrivé. Le gouvernement a clairement décidé d'encourager l'investissement étranger direct et de permettre au secteur privé de prendre les devants de la relance économique. Pour réussir sur le marché mondial, il veut ouvrir la voie au transfert des nouvelles technologies, du savoir-faire, des renseignements techniques, de l'information, des nouveaux styles de gestion et des nouvelles stratégies de formation de réseaux.

Les transformations radicales entreprises par l'Inde coïncident avec des initiatives semblables en Amérique et en Europe, telles que l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), l'union économique européenne et l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT).

Les nouveaux marchés indiens méritent l'attention des intérêts commerciaux canadiens. L'économie indienne doit se diversifier. Les Canadiens peuvent stimuler des secteurs d'activités auparavant négligés et voir à ce que leurs initiatives s'harmonisent avec celles d'entreprises indiennes, ce qui sera profitable à tous.

Les Canadiens qui étudient la possibilité de s'associer à une entreprise indienne devraient tenir compte des facteurs suivants.

- ◆ L'éventuelle dérégulation du marché a entraîné des changements considérables. Des modifications supplémentaires sont prévues au fur et à mesure que la réforme économique gagnera l'approbation de la population.
- ◆ Les nouveaux rapports de confiance de même que la coopération entre le gouvernement et le monde des affaires énergisent les investisseurs, les gestionnaires et les experts-marketing dynamiques.
- ◆ La réforme structurale des secteurs des finances et des affaires bancaires, la création d'une bourse nationale, la revitalisation des grandes villes ainsi que les nouvelles lois sur les impôts, les droits de douane et l'échange de devises étrangères sont faites pour stimuler l'investissement étranger. Certains analystes financiers sont d'avis que le taux de croissance économique de l'Inde rivalisera bientôt avec ceux des pays du G7 et d'autres géants asiatiques comme la Chine, pour peut-être même les surpasser.

- ◆ La classe moyenne indienne compte maintenant plus de 300 millions d'individus. Son pouvoir d'achat substantiel attire les investisseurs locaux et étrangers.
- ◆ Bien qu'il existe plus de trois cents sociétés tentaculaires en Inde, dont plusieurs multinationales, les petites et moyennes entreprises sont les chefs de file de la croissance économique. Au Canada, elles accusent des profits et une pénétration des marchés de plus en plus importants.
- ◆ Le gouvernement central et ceux des États industrialisés comme le Gujerat, le Maharashtra, le Karnataka, le Tamil Nadu, le Andhra Pradesh, le Rajasthan, le Panjab et le Hariana, sont à la recherche d'investisseurs. Pour ce faire, ils font appel à des stratégies savamment élaborées, des marchés cibles identiques, des méthodes publicitaires modernes et des activités promotionnelles, organisées à l'étranger comme au pays.

N'oubliez pas qu'en Inde, environ 90 % des nouveaux investissements sont destinés à la création d'infrastructures. Le Canada peut jouer un rôle clé dans le développement des industries pétrolières et du gaz, des industries

aérospatiales, de l'alimentation, de l'environnement, des télécommunications et de la gestion des ressources forestières. La commercialisation et la promotion de produits sont également des secteurs prometteurs.

Les industries du savoir comme l'informatique, le développement de logiciels et la transmission de données enregistrent une croissance encore plus rapide. Le gouvernement a contribué à la création de parcs industriels et de zones franches pour les nouvelles industries. Il s'est doté des infrastructures et des services auxiliaires nécessaires, et a réduit les démarches bureaucratiques requises pour investir.

Une nouvelle culture des affaires

Le système commercial indien est le fruit de la stratégie économique composite que le gouvernement central applique depuis l'indépendance. En raison des transformations économiques actuelles, il vaut mieux mener ses affaires selon les pratiques indiennes qui ont cours.

Plusieurs facteurs ont contribué à modifier la philosophie des affaires indienne, y compris l'arrivée des technologies de l'information et du savoir, la professionnalisation des

gestionnaires, l'adoption de méthodes réduisant les pertes de temps, la coopération entre les gouvernements et les entreprises, la fusion d'entreprises et leur expansion à l'échelle mondiale, de même qu'une assurance de plus en plus prononcée, fruit du succès en affaires.

Votre partenaire commercial

En Inde, les formes de propriété et les conventions d'affaires traditionnelles coexistent avec les méthodes les plus récentes. Il est donc essentiel que les PDG se sentent à l'aise et en pleine possession de leurs moyens dans ces deux mondes.

Ne soyez pas trompé par les apparences. Un partenaire d'affaires du Sud vêtu d'une *dhoti* ou un autre du Nord portant le *kurta* pourra être tout aussi perspicace que vous, avoir un sens des affaires aussi aigu et être tout aussi habile quand viendra le temps de prendre des décisions. À l'inverse, un partenaire vêtu à l'occidentale pourra respecter les conventions culturelles et les pratiques religieuses indiennes les plus traditionnelles.

Suggestions

Renseignez-vous à fond sur l'Inde, sa culture des affaires, ses ressources et ses institutions locales avant de quitter le Canada. Une fois sur place, faites preuve d'ouverture d'esprit. Respectez les conventions indiennes et transigez

de manière à ce que vos démarches soient aussi profitables pour votre partenaire indien que pour vous.

Le marché indien présente des occasions d'affaires attrayantes, mais il est déjà exploité et fort concurrentiel. Son énorme potentiel est bien connu de la plupart des pays industrialisés, qui mettent tout en oeuvre pour en accaparer un créneau.

Pour se lancer en affaires du bon pied, il faut soigneusement évaluer son marché et les ressources disponibles dans la région où l'entreprise sera située. Faites les recherches nécessaires pour vous assurer d'avoir accès aux infrastructures, aux services et à la main-d'oeuvre compétente dont vous aurez besoin. Au départ, vous aurez peut-être avantage à collaborer avec une entreprise indienne sagement gérée. Établissez vos rapports avec vos partenaires d'affaires par contact direct, car en Inde, les relations personnelles sont à la base de tout partenariat professionnel ou commercial durable.

Les fonctionnaires fédéraux et étatiques jouent un rôle critique. Il est maintenant possible de profiter de leur professionnalisme et de leur compétence, car le gouvernement s'efforce d'offrir un véritable appui aux partenariats commerciaux. Les hommes d'affaires indiens sont bien

formés, extrêmement ambitieux et capables de relever les défis du commerce international. Vous obtiendrez les meilleurs résultats en établissant des rapports de coopération entre les cadres des gouvernements et des entreprises intéressées.

Adoptez le rythme d'affaires indien, même si cela exige que vous

ralentissiez plus qu'à votre goût. La célèbre jungle bureaucratique indienne s'éclaircit peu à peu. Apprenez à naviguer sur ses réseaux, particulièrement au niveau des gouvernements des États. Ces efforts vaudront éventuellement leur pesant d'or et les connaissances que vous en retirerez vous faciliteront le succès.

Les universités et les centres de recherche ♦ ♦ ♦

Le contexte

Le Gouvernement de l'Inde et ceux des États subventionnent la plupart des universités et leurs centres de recherche. Les organisations privées, les entreprises et les fiducies financent aussi un nombre croissant de centres de recherche réputés, comme l'Institut de recherche fondamentale Tata de Bombay.

Les Britanniques ont fondé les universités de Calcutta, de Madras et de Bombay en 1857. Il existe actuellement plus de 220 universités et de 5 000 collèges en Inde. La qualité de leur enseignement et de leurs réalisations varie considérablement. Ces institutions font généralement partie de l'une des trois catégories suivantes :

- ♦ établissements affiliés ou accrédités;
- ♦ institutions d'enseignement universitaire de premier, de

deuxième et de troisième cycle dotées d'établissements d'enseignement privés;

- ♦ institutions d'enseignement universitaire de deuxième et de troisième cycle vouées à la recherche et à l'avancement des savoirs.

La majorité des universités indiennes sont des institutions d'État. Environ une douzaine d'entre elles disposent d'une charte du Gouvernement de l'Inde, qui les subventionne. Environ deux douzaines d'institutions, les «universités approuvées», sont par ailleurs financées par le secteur privé et reçoivent des subventions additionnelles du gouvernement fédéral.

Plusieurs scientifiques indiens font de la recherche comparée, participent à des projets de recherche financés par des donateurs ou bénéficiant d'une collaboration bilatérale ou

internationale, ou encore dirigent des projets de recherche axés sur la consommation et le développement. Ces chercheurs participent à des programmes de coopération impliquant des ONG de domaines aussi variés que le développement communautaire, le travail social, l'éducation, la santé et l'environnement. Sous les auspices d'ententes de coopération bilatérale ou de coopération entre pays membres du Commonwealth, il existe aussi de nombreux programmes d'échanges interuniversitaires avec des pays européens, nord-américains et est-asiatiques.

Le système administratif

Les universités sont administrées par deux organes directeurs : le conseil des affaires universitaires et le conseil exécutif, qui sont respectivement chargés des affaires universitaires et administratives. Le recteur, qui est le directeur général de l'université, assure la présidence des deux conseils. La cour, qui est composée de représentants des principaux secteurs de la société, d'anciens et de professeurs émérites, passe en revue le rendement de l'institution. Ensemble, ces trois organes assurent l'autonomie universitaire, bien que le gouvernement soit la principale source de financement des institutions.

L'admission aux universités et aux centres de recherche est basée sur le mérite. Les concours d'admission sont ouverts à tous; les normes d'admission, d'enseignement et d'évaluation sont fixées par des organismes nationaux. Les subventions pour l'avancement de l'enseignement et de la recherche sont octroyées par la Commission des subventions universitaires, qui fixe les normes pour les grandes universités, et celles pour la formation professionnelle et technique par le Conseil indien de formation médicale, le Conseil indien de formation technique et le Conseil indien de recherche et de formation agricole. De par la loi, les organes directeurs sont tenus de réserver 22,5 % des places aux membres de groupes spéciaux tels que les tribus et les castes désignées. Ces instances fixent aussi le montant des frais de scolarité et des autres frais d'étude.

Le nombre de femmes détenant un poste de professeur titulaire a rapidement augmenté au cours des quatre dernières décennies. Mais bien qu'elles composent la majorité du corps enseignant de certains départements d'Arts et de Lettres, les femmes demeurent sous-représentées dans l'ensemble.

La plupart des grands centres de recherche sont subventionnés par le Gouvernement de l'Inde, des entreprises privées et les gouvernements des États. La collaboration avec ces institutions est parfois très difficile car elles respectent des formalités très strictes. Par souci de sécurité ou pour protéger des intérêts privés, les résultats de leurs recherches font l'objet d'une diffusion publique restreinte. Les chercheurs étrangers doivent disposer d'excellentes relations ou commandites pour avoir accès à ces organisations.

Votre partenaire universitaire

Les universités indiennes offrent une formation de qualité dans tous les secteurs d'études modernes de même qu'en études anciennes et en sciences humaines. Elles offrent aussi une très bonne formation professionnelle en droit, en médecine, en génie, en architecture et en gestion. La recherche et les études supérieures sont étroitement liées. Les secteurs d'intérêt particulier pour la communauté et la nation bénéficient de centres d'études supérieures et de recherche.

Les traditions et les habitudes de travail des milieux universitaires et des organisations de recherche sont très différentes de celles du milieu des affaires et du gouvernement. Les

universités sélectionnent leur personnel par le biais de concours nationaux ouverts à tous. Les professeurs titulaires peuvent conserver leur poste jusqu'à l'âge de la retraite, soit soixante ans, et les professeurs émérites pour une période supplémentaire de trois à cinq ans. La sécurité d'emploi, de même que l'indépendance bien établie des universités, permettent à ces personnes d'exprimer leurs idées sans crainte de répression. Cette permanence, par contre, a entraîné une certaine indifférence face au maintien de normes de qualité rigoureuses dans la recherche et l'enseignement.

Dans l'ensemble, les universitaires jouissent de salaires, de conditions de travail et de possibilités d'avancement professionnel raisonnables. En raison du statut grandissant accordé aux jeunes esprits créatifs, de plus en plus de jeunes conférenciers, de chargés de cours et de professeurs adjoints occupent des postes importants dans les centres d'études supérieures et de recherche.

Plusieurs universités et centres de recherche sont jumelés à des centres similaires en Amérique du Nord, en Europe et en Asie de l'Est. Ces liens donnent lieu à des programmes conjoints d'études supérieures, à des échanges de professeurs et de spécialistes, et à des projets de recherche communs.

Il ne faut pas juger la qualité d'une université ou d'un institut de recherche par l'apparence de ses édifices ou par l'état de ses installations techniques. Des institutions délabrées ou aux équipements mal entretenus emploient parfois des professeurs qui sont des chefs de file internationaux dans leur domaine.

En signe de respect, les étudiants se lèvent généralement quand le professeur arrive en classe. L'atmosphère des sessions de travaux pratiques et des séminaires est cependant plus décontractée. Les étudiants se sentent bien libres d'intervenir, de poser des questions et de demander au professeur de clarifier son propos, peu importe que le cours ait lieu dans un vaste amphithéâtre ou dans une petite salle de classe.

Les universités indiennes attirent de plus en plus d'étudiants et de chercheurs étrangers, qui logent habituellement sur le campus. Les milieux universitaires indiens encouragent la libre expression, le débat et la discussion. Âgés de dix-huit à vingt et un ans, les jeunes étudiants indiens s'intègrent au système et ont un sens aigu du politique. Ils participent à l'élection de représentants aux unions étudiantes, aux gouvernements locaux et aux assemblées d'États et nationale.

À votre arrivée en Inde, le corps professoral de votre institution hôte vous accueillera avec chaleur et respect. Votre homologue indien vous offrira probablement son assistance. Il se souciera avant tout de vous aider à comprendre les éléments de vie indienne qui influenceront votre projet. Il s'intéressera aussi à la vie et aux cercles universitaires canadiens. Lorsque vous aurez démontré que vous êtes compétent et digne de foi, vos collègues indiens s'empresseront probablement de vous aider et de coopérer avec vous chaque fois que vous en aurez besoin.

Suggestions —

Avant de quitter le Canada, renseignez-vous à fond au sujet de l'université ou de l'organisation de recherche de votre choix. À votre arrivée, parlez lentement et clairement pour vous assurer d'être compris, car la prononciation et l'intonation indiennes et canadiennes sont différentes. Présentez clairement le but de votre visite et asseyez votre crédibilité. À titre de visiteur, vous devez vous efforcer de comprendre la philosophie de votre institution hôte. Vous découvrirez un grande variété de cultures et de traditions régionales qu'un coeur et un esprit ouverts rendront d'autant plus intéressantes.

La participation à des réunions d'experts et de professionnels dans votre domaine facilitera l'établissement de bons contacts. Vos

relations personnelles et professionnelles contribueront à la formation de partenariats durables, qui outrepasseront les frontières des institutions, des cultures et des états.

Les organisations non gouvernementales ♦ ♦ ♦

Le contexte

En Inde, les organisations non gouvernementales (ONG) sont établies depuis longtemps. Selon un estimé, il existerait environ 300 000 organismes bénévoles. Cependant, même si plusieurs groupes oeuvrant dans des domaines tels que la santé, l'environnement et le développement rural ont rédigé des répertoires d'ONG, il n'existe aucun décompte précis de ces organisations.

Les ONG sont normalement enregistrées conformément à la Loi sur l'enregistrement des sociétés. Mais nombre de coopératives, d'associations de femmes, de clubs de jeunes formés sous l'égide du Programme de développement communautaire, de même que des dizaines de conseils de village, ne sont pas enregistrés. Pour être reconnue par le Gouvernement de l'Inde, une ONG doit être séculaire, apolitique et à but non lucratif. D'après la Loi sur les contributions étrangères, les ONG qui reçoivent des subventions étrangères doivent être enregistrées auprès du ministère de l'Intérieur du

Gouvernement de l'Inde. Le ministère de l'Intérieur contrôle la réception et l'usage des fonds étrangers afin d'assurer que les dépenses des ONG soient justifiables.

Les premières ONG se consacraient à la réforme sociale et revendiquaient l'abolition des pratiques discriminatoires à l'égard de groupes tels les *Harijan* (intouchables), les femmes et les enfants. Elles faisaient des pressions politiques pour que des lois protégeant les droits humains soient adoptées et que des institutions procurant des services éducatifs et médicaux soient créées. Les ONG fondées par Gandhi et celles de Sarvodaya revendiquaient le développement viable et l'autonomie. Leurs objectifs comptaient, entre autres, la formation du *Gram Sabha* et des *Panchayat* de village (termes signifiant à la fois «organisation villageoise» et «gouvernement autonome»), le développement économique axé sur les technologies indigènes et les ressources locales, la réforme agraire volontaire selon les principes de *Gramdhan* (village-

cadeau) et de *Bhoomidhan* (terre-cadeau), et l'éducation informelle des adultes.

Les groupes d'action sociale fondés à la fin des années 1960 et 1970 s'intéressaient aux questions de pauvreté et d'injustice sociale et revendiquaient le changement politique. Ils souhaitaient qu'on instaure des services et des programmes de développement économique dont la structure décisionnelle irait de la base vers le haut au lieu d'être dirigés à partir du sommet de la hiérarchie, ce qui aggravait la dépendance. Ils s'efforcèrent de mobiliser la population en la renseignant, en obtenant son soutien et en l'organisant pour qu'elle exige des prestations gouvernementales. Ces initiatives entraînèrent cependant des conflits avec les fonctionnaires gouvernementaux. Sous les pressions d'agences gouvernementales et afin de satisfaire aux attentes des communautés, plusieurs ONG créèrent des programmes de développement communautaire. Elles reçurent à cette fin des subventions gouvernementales et eurent droit à des prêts bancaires.

Depuis les années 1970, le nombre et l'envergure des ONG ont considérablement augmenté, et ce particulièrement dans le sud de l'Inde, de même que dans les États du Gujérat

et de l'Orissa. Ce dernier État est le plus pauvre de l'Inde, même s'il dispose des plus grandes richesses naturelles. De cette croissance, plusieurs types d'ONG ont émergé. Plusieurs grandes ONG urbaines défendent des causes précises comme l'environnement, la santé, le développement rural, l'agriculture et l'éducation informelle. Les ONG rurales ont des objectifs plus variés et gèrent plusieurs types de projets.

Les femmes dirigent quelques ONG et sont employées par plusieurs de ces organisations, mais elles composent rarement la majorité de leur personnel. Un certain nombre d'ONG gèrent des programmes traitant de l'égalité des sexes.

Au cours des dernières années, l'attitude du gouvernement a beaucoup changé. Le Gouvernement de l'Inde perçoit maintenant les ONG comme des agents de changement non institutionnels et a accordé des sommes considérables à leurs projets de développement. La Commission de planification publie une longue liste des programmes gouvernementaux qui appuient les ONG, y compris des programmes de protection de l'environnement, de développement rural, urbain et agricole, d'amélioration de la qualité de l'eau et de l'hygiène publique, d'avancement des femmes, de santé, d'éducation

informelle, etc. Le ministère du Développement rural a formé le Conseil pour l'avancement des populations et de la technologie rurales afin de faciliter l'octroi des subventions gouvernementales et étrangères aux ONG, et pour contrôler les progrès de ces dernières.

Ces changements se sont produits en raison de pressions des agences internationales, et parce que le gouvernement a réalisé que seul, il est incapable d'améliorer les conditions de vie des pauvres. Certaines ONG réputées sont dirigées par des personnalités comme des cadres supérieurs gouvernementaux à la retraite, des scientifiques, des professionnels, des philanthropes et des industriels.

L'attitude des gouvernements des États et des strates administratives inférieures face aux ONG est dans l'ensemble négative mais varie d'un État à l'autre. Dans les États du Gujerat, du Maharashtra, du Tamil Nadu et de l'Andhra Pradesh, par exemple, plusieurs ONG bien établies entretiennent de bons rapports avec le gouvernement. Mais les gouvernements des États de l'Orissa, du Bengale de l'Ouest et du Bihar, voient les ONG d'un mauvais œil. Dans les États du Rajasthan, de l'Uttar Pradesh, du Madhya Pradesh, du Kerala, du Karnataka et du Himachal

Pradesh, il existe moins d'ONG qu'ailleurs en Inde.

Les ministères dirigés par des officiels qui appuient les ONG les intègrent à leurs programmes. Les gouvernements tendent parfois à impliquer les «bonnes» ONG dans les activités ministérielles en fonction de l'opinion des fonctionnaires de district.

Les ONG les plus en vue se consacrent à la défense de l'environnement et à l'avancement des femmes. Plusieurs de ces organisations et des personnalités qui en sont membres ont été acclamées aux niveaux national et international. Leurs revendications attirent souvent l'attention des médias. Les ONG dans les domaines de la santé et de l'éducation ont mis à l'essai des concepts novateurs qui ont influencé les politiques et les programmes nationaux. Des représentants d'ONG sont souvent membres de comités consultatifs gouvernementaux.

On a tenté à plusieurs reprises — et parfois sans grand succès — de coordonner les activités des ONG et du gouvernement en formant des comités de coordination au niveau des ministères, des gouvernements des États et de leurs services, et des districts. Certaines ONG ont formé des comités au niveau de leur district et du gouvernement de leur État. Mais la

plupart des ONG indiennes tiennent à leur indépendance et ne collaborent qu'à regret.

Les communautés où les ONG sont actives perçoivent celles-ci comme une solution de rechange au gouvernement. Les ONG sont surtout respectées dans les localités où les programmes gouvernementaux laissent à désirer et où elles entretiennent d'excellents rapports avec les cadres supérieurs du gouvernement, car elles facilitent alors l'accès aux fonds de développement gouvernementaux.

Le Gouvernement de l'Inde et les organisations étrangères sont les principales sources de financement des ONG. Parmi les autres, on compte les missions étrangères, ainsi que les agences publiques et multilatérales étrangères ou indiennes. De plus en plus de grandes ONG bien établies participent à des programmes d'aide bilatérale et multilatérale, où elles sont chargées de la formation d'intervenants ainsi que de la conception, de la mise oeuvre, de la supervision et de l'évaluation de projets. Certaines jouent alors le rôle d'instance centrale, coordonnant les actions de réseaux d'ONG et influençant parfois l'octroi des subventions à l'échelle de l'État.

Le financement demeure le principal obstacle aux activités des ONG, et

particulièrement pour celles de petite taille. Ces organisations reçoivent souvent des fonds par l'entremise des ONG centrales, auxquelles plusieurs agences de financement préfèrent octroyer des fonds pour des raisons d'ordre pratique.

Un certain nombre d'ONG internationales et d'organismes bénévoles privés (OBP) mettent indirectement leurs projets en oeuvre en confiant leur réalisation à des organisations partenaires indiennes. Les grands OBP ont en Inde des bureaux ou des agents qui veillent au déroulement de leurs projets. Plusieurs chargent des experts-conseils contractuels de réaliser leurs projets. Un très grand nombre d'ONG indiennes reçoivent des subventions d'OBP internationaux. Bien que les OBP s'intéressent à des secteurs d'activités précis, ils offrent généralement des subventions pour plusieurs types de projets de développement allant du secours au développement social et économique.

Votre partenaire au sein d'une ONG

Les activités de la plupart des ONG sont gérées par une personne clé, souvent le fondateur de l'organisation, qui en assure la survie depuis ses débuts. La philosophie de cette personne influence considérablement l'organisation et ses activités. Un leader d'ONG occupe souvent le poste

de président bénévole ou celui de secrétaire ou de directeur salarié. Dans les petites ONG, le fondateur/directeur détient la majorité des pouvoirs. Les employés terrain sont alors moins efficaces car ils doivent toujours le consulter avant de prendre une décision. L'atmosphère de travail des petites ONG est généralement décontractée et leurs heures de bureau souples. Les employés doivent cependant réaliser des heures supplémentaires quand survient un travail urgent.

Les grandes ONG ont des bureaux chefs dans les centres urbains et des activités dans plusieurs districts et États. Elles disposent généralement de services pour chaque secteur de développement. Leur atmosphère de travail est plus rigide que celle des petites ONG rurales, car elles observent des structures d'emploi et de prise de décision hiérarchiques. Tout comme dans les bureaucraties gouvernementales, les directeurs de service entretiennent souvent des rapports distants avec leurs employés. Les décisions stratégiques importantes relèvent de ces bureaucrates et du directeur général. En l'absence de ce dernier, qui participe souvent à des réunions et à des conférences à l'étranger et au pays, les directeurs de service disposent d'un pouvoir exécutif considérable.

Les travailleurs de bas niveau et les employés terrain sont ceux qui entrent en contact avec les membres des communautés et comprennent le mieux la situation locale. Leur connaissance des projets, des enjeux et des difficultés est généralement la plus juste. Ils renseignent les directeurs de service qui, à leur tour, renseignent le directeur général.

Les employés d'ONG sont pour la plupart très compétents. Plusieurs ont fréquenté l'université et certains détiennent des diplômes d'études supérieures, bien que rarement dans leur domaine de travail. Ils maîtrisent généralement bien la langue régionale, mais parleront peut-être un anglais hésitant ou l'écriront difficilement. Après quelques années d'expérience sur le terrain, ils savent pertinemment quels sont les projets les plus utiles et les stratégies de mise en oeuvre les plus efficaces pour la région.

Les employés d'ONG manifestent habituellement un engagement sincère envers leur travail et croient que les projets qu'ils réalisent aident les gens et le pays. Généralement satisfaits du statut social que leur procure leur poste de surveillant ou de coordonnateur, ils sont toutefois souvent mécontents de leur faible salaire, de la précarité de leur emploi, des longues heures de travail et de leur manque d'influence sur le processus décisionnel.

Nombre d'employés d'ONG suivent des stages de formation de courte durée. La plupart des dirigeants de grandes organisations suivent des cours à l'étranger, lisent des périodiques traitant de développement et sont donc au courant des débats nationaux et internationaux de l'heure dans ce domaine. Les employés de bas niveau sont moins susceptibles de connaître ces questions.

Les ONG sentent qu'elles doivent plus que jamais disposer de compétences professionnelles pour satisfaire aux normes internationales en matière de conception de projets, de mise en oeuvre, et de rédaction de rapports. En effet, leurs employés, malgré leur vaste expérience pratique, manquent parfois d'habiletés de gestion.

Au cours de votre mission, vous visiterez peut-être une ONG à titre de conseiller technique ou pour discuter de financement. Les employés de grandes ONG rencontrent souvent les représentants d'organismes d'aide : ils sont familiers avec la marche à suivre pour faire une demande de projet et les diverses étapes d'évaluation. Cependant, leur connaissance des valeurs et des attitudes canadiennes est parfois limitée.

Même si vous avez visité l'Inde à plusieurs reprises, les représentants d'ONG prendront pour acquis que

vous connaissez mal la situation et la culture locales. Ils vous soupçonneront d'avoir une connaissance livresque ou anecdotique du milieu, mais prendront pour acquis que vous êtes au courant des débats internationaux les plus récents.

Vous serez traité comme un invité de marque car toutes les ONG souhaitent plaire aux organismes de financement. Votre visite donnera l'occasion aux employés d'utiliser le vocabulaire qu'ils auront glané dans les publications internationales et lors de stages de formation. Ne pouvant prévoir vos réactions, ils joueront la carte de la prudence et ne vous diront généralement que ce qu'ils croient que vous voulez entendre.

Suggestions

Au départ, demeurez à l'affût des indices de différence culturelle et prenez le temps de vous adapter au milieu indien. Établissez graduellement un rapport avec vos partenaires indiens :

- ◆ renseignez-vous au sujet de leur famille et de leur provenance;
- ◆ accueillez leurs opinions avec ouverture d'esprit;
- ◆ reconnaissez leur expérience;
- ◆ sympathisez avec leurs conditions de travail difficiles;
- ◆ faites preuve d'empathie;
- ◆ exprimez votre appréciation pour leur travail.

Vous pourrez ensuite aborder de front les questions de travail.

Familiarisez-vous avec la tradition d'hospitalité indienne, les modes de communication, les conventions sociales et celles guidant l'offre et l'acceptation de cadeaux. Vous découvrirez qu'il est beaucoup plus facile d'établir des rapports personnels avec les employés des ONG qu'avec les fonctionnaires gouvernementaux. Si vous faites affaire à un ministère, cherchez à obtenir l'appui du fonctionnaire qui occupe le poste le plus élevé. Avec les ONG, il importe davantage de vous entendre avec les employés terrain qu'avec le directeur général.

Efforcez-vous de rencontrer le plus grand nombre possible d'employés terrain et de représentants communautaires. Invitez les employés à parler dans leur langue s'ils ne maîtrisent pas l'anglais. Demandez au besoin qu'on vous fournisse les services d'un interprète; si vous y avez recours, essayez de travailler avec la même personne durant toute votre visite. Dites aux employés sur le terrain que leur franchise aidera à améliorer la gestion du projet, et qu'ils ne seront ni réprimandés, ni congédiés s'ils vous font part de critiques. Posez des questions directes lorsque vous avez besoin de précisions. Donnez beaucoup de feed-back afin de vérifier

si vos réponses et les leurs ont bien été comprises de part et d'autre.

Ne dégagez pas de conclusions hâtives. N'interprétez pas un manque d'appréciation ou de compréhension envers votre point de vue comme une réticence à coopérer. Ces difficultés peuvent être le résultat de problèmes linguistiques, de différences culturelles ou d'une connaissance insuffisante des termes techniques.

Les employés d'ONG sont souvent pragmatiques et accordent peu d'importance à la rédaction de rapports : c'est pourquoi leurs comptes-rendus d'activités manquent souvent de précision. Incitez-les à rédiger dans leur propre langue des rapports analytiques détaillés, en leur remettant une liste de questions pour les guider. Faites traduire ces documents au besoin.

À la fin de votre visite, faites directement part de votre évaluation du projet au personnel sur le terrain. Ne critiquez pas inutilement les facettes négatives de leur travail, car vous pourriez offenser ou décourager certaines personnes; soulignez plutôt les points forts. Lorsque vous formulez des recommandations visant une amélioration de l'efficacité du projet, veillez à ce qu'elles soient réalistes du point de vue du personnel terrain. Votre tact contribuera à renforcer vos relations.

CONCLUSION

Dans ce guide, nous vous avons présenté un aperçu des aspects culturels de la coopération avec un partenaire indien. Ce sujet est malheureusement souvent laissé pour compte, ce qui nuit à l'établissement de partenariats mutuellement enrichissants.

Lorsqu'on est invité en Inde, il est essentiel d'avoir une attitude positive et d'être sincère pour établir de bons rapports avec les gens. Si vous êtes prêt à apprendre et à vous adapter au fur et à mesure que vous explorez cet

immense pays, votre séjour sera aussi instructif que satisfaisant.

Bien que ce guide ait mis l'accent sur les différences entre la culture indienne et canadienne, les habitants de ces deux pays partagent de nombreux traits communs qui vous permettront de créer des liens basés sur la communication et la compréhension.

Nous vous souhaitons un séjour des plus plaisants et des plus enrichissants en Inde.

BIBLIOGRAPHIE

KEALEY, D. J. *L'efficacité interculturelle : Une étude des conseillers techniques à l'étranger*, Hull, Agence canadienne de développement, Centre de préparation des coopérants, 1990

MORRIS, D. *Man watching*, London, Triad, 1978 (Granada)

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01025344 4

DOCS

CA1 EA455 95CW53 FRE

Travailler avec un partenaire
indien : un guide d'initiation à
l'efficacité dans la communication
interculturelle et les rel

16823700