

Articles extraits de la Newsletter de People In Aid – Juillet 2005

Les principaux ingrédients du croisement culturel : l'humour et la patience

Un programme en Chine dirigé par un responsable qui ne parle pas anglais tandis qu'au Siège personne ne connaît le Mandarin. C'est le côté transculturel, style Health Unlimited, lorsque l'emploi à plein-temps d'un interprète fait partie d'une expérience enrichissante. Par Jerry Clewett, Directeur Adjoint d'HU

L'objectif de l'ONG Internationale Health Unlimited est d'autonomiser les populations et les communautés indigènes qui vivent dans des régions reculées des pays déchirés par les conflits et instables politiquement et d'améliorer en conséquence leur santé et leur bien-être. Une structure organisationnelle décentralisée est un élément fondamental de cette approche.

Après avoir au départ établi quatre antennes régionales avec quatre Managers Régionaux en 1999, la décentralisation se poursuit avec le seul Manager Régional à Nairobi qui est responsable des Managers Nationaux de Namibie, du Rwanda, de l'Ethiopie, de la Somalie et de la Sierra Leone; les Managers Nationaux du Pérou, du Guatemala, du Nicaragua, du Cambodge et du Laos; et un Responsable de Secteur pour la Chine et la Birmanie. Tous ces managers travaillent sur le terrain.

Après avoir géré pendant 10 ans le programme de Chine à partir du Siège d'HU à Londres, un Responsable Régional a commencé en 2000 à travailler en Chine et le Responsable de Programme de la Région qui l'a remplacé est maintenant basé à Kunming. Avec la latitude nécessaire pour élaborer des projets innovateurs dans le cadre du plan stratégique mondial d'HU, le programme de Chine a particulièrement réussi à établir une coopération transnationale entre la Chine et la Birmanie. Le programme de Chine a présenté deux enjeux pour la gestion du personnel. Notre Manager de Programme de la Région ne parle pas anglais et nous n'avons pas au siège d'HU de compétences linguistiques en Mandarin. Nous employons par conséquent un interprète /traducteur à plein temps, grâce auquel nous pouvons communiquer, principalement par email, et sélectionner les personnels de Chine en fonction de leurs compétences techniques et managériales plutôt que de leur facilité à parler l'anglais.

L'autre difficulté est la différence qui existe apparemment dans les normes managériales de la société chinoise. Traditionnellement, les employés chinois s'attendent peut-être davantage à être dirigés que la main d'œuvre au Royaume Uni par exemple. Ces dernières années, le personnel de Health Unlimited en Chine a été encouragé à prendre davantage de responsabilités et d'initiatives et

Extrait de la Newsletter de People In Aid – Juillet 2005

à se servir de leurs immenses et incontestables connaissances locales. Et c'est ce qu'ils ont fait ; nous avons maintenant des débats et non plus des cours magistraux, et ils nous font parvenir leurs idées bien que la difficulté d'accès à une littérature d'expression anglaise soit une contrainte. Les Chinois excellent à respecter les délais parce que la culture managériale est axée sur le travail et les résultats.

Les Chinois aiment établir de solides relations de travail grâce à leur hospitalité. Certains visiteurs éprouvent de la frustration et voudraient 'se mettre au travail'. C'est peut-être ce 'côté social' que nous négligeons dans d'autres régions du monde. Après avoir appris cet aspect de management et de développement relationnel des Chinois, j'ai essayé dans une certaine mesure de l'appliquer ailleurs.

Ce serait une erreur monumentale que d'essayer d'imposer un carcan managérial à nos antennes. Dans la mesure où nous obtenons de bons résultats, et avec la latitude que nous offrent nos principes, les pays peuvent gérer comme ils l'entendent. Par exemple, alors que chaque employé d'HU doit avoir un examen annuel de sa performance, les modalités varient d'un pays à l'autre, bien que nous encourageons tous les managers à adopter une approche constructive et non pas critique d'évaluation. C'est une chose à laquelle les Chinois excellent, et qui produit des équipes très solidaires, avec des liens très solides.

La communication par email avec notre responsable en Chine par l'entremise de l'interprète/traducteur exige un degré de confiance plus élevé que ce ne serait probablement le cas ailleurs, mais ce n'est pas une mauvaise chose. Nous essayons de nous réunir face à face en présence de l'interprète au moins deux fois par an ; ces réunions sont cruciales dans la mesure où, en dehors des objectifs techniques, elles permettent d'instaurer la confiance au travers de discussions approfondies (difficiles à tenir par email), et de l'humour et de l'hospitalité. Mais le temps et les efforts requis par les communications au jour le jour donnent de bons résultats. Nous essayons de ne pas écrire de longs emails, parce que tous les documents écrits doivent être traduits, et nous faisons attention à planifier de façon à ne pas faire perdre du temps au traducteur.

Les communications et l'entente entre l'antenne de Chine et le siège d'HU sont meilleures qu'elles ne l'ont jamais été. Ce n'est pas pour critiquer l'ancien manager, qui était bilingue, mais qui devait filtrer les informations dans les deux sens, n'avait pas le temps de traduire tous les documents et qui par conséquent devait prendre seul de nombreuses décisions. Maintenant que parmi nos employés, aucun ne parle anglais couramment, nous devons traduire plus de documents, et le personnel a accès à un plus grand nombre d'informations. L'impact a été très positif, facilitant une approche plus participative à l'égard du management en Chine.

Le management interculturel est très enrichissant. Au centre, nous apprécions de travailler et d'apprendre de ces diverses cultures. Il y a deux qualités qui sont indispensables au travail de management interculturel : la patience et l'humour.

<http://www.healthunlimited.org>

Extrait de la Newsletter de People In Aid – Juillet 2005

L'humilité permet de trouver des solutions interculturelles

La psychologue clinicienne indépendante Jane Gilbert propose des outils et des techniques permettant d'apprécier les autres cultures et explique ensuite comment il est possible de préserver sa sensibilité en période de crises.

La culture occidentale dissémine ses images, sa musique, ses icônes, sa cuisine et beaucoup d'autres choses encore toujours plus loin dans le monde et il peut être très tentant de supposer que nous pensons également tous de la même façon.

La réalité est très différente, dans le sens où la socialisation de chaque enfant amène une compréhension du monde qui lui est personnelle. Comment pouvons-nous apprécier les autres cultures en évitant de préjuger de leurs points de vue ?

Les gens présument habituellement de la 'normalité' de leur propre culture, et sont rarement conscients de leurs idées préconçues quand ils jugent le monde. Par exemple, l'individualité, la compétitivité, la réussite, le raisonnement logique et l'expression d'opinions indépendantes ne sont pas universels.

Notre première tâche est donc d'aider les employés à réfléchir sur leur propre culture, à définir les valeurs dont ils se servent pour juger les autres, et à expliciter leurs idées préconçues sur ce que le monde 'devrait' être, afin qu'ils puissent accepter la vision différente à laquelle souscrivent les gens des autres cultures, et soient moins à même de vouloir leur imposer leurs propres valeurs.

Chaque fois que nous allons 'aider' dans un autre pays, il est facile d'oublier qu'ils en savent plus que nous. Les gens avec lesquels nous travaillons sont les experts de leur propre vie et de leurs propres expériences, non pas des professionnels 'qualifiés' avec une position plus élevée. Accepter sa propre ignorance n'est pas facile. Ecouter et apprendre, plutôt que de se précipiter dans l'action, exigent de l'humilité et de la patience, et un tuteur ou un guide peut dans ce cas s'avérer utile.

Si vous pouvez écouter et montrer que vous écoutez, vous pouvez former une relation de travail qui admet naturellement comme contribution dominante la culture et les connaissances locales. Vous pouvez ensuite timidement présenter les connaissances issues de votre propre culture, en expliquant clairement que toute pertinence à la culture locale devra être prudemment négociée. Il est fort probable que les deux parties pourront alors développer une relation fructueuse basée sur le respect mutuel.

En tant qu'étranger, c'est à vous qu'il revient d'adapter avec créativité votre expertise, votre expérience et vos connaissances à la culture des personnes avec lesquelles vous travaillez, sans essayer de les changer et de les faire cadrer avec vos idées préconçues à leur égard. Plutôt que d'être un instructeur, il est possible de faciliter une synthèse culturelle: de valider la culture dans laquelle vous travaillez tout en offrant le meilleur de votre culture.

Le fait que ceux qui s'attendent à recevoir de vous et à apprendre ce que vous allez leur enseigner, vont, en fait, vous en apprendre beaucoup plus que vous ne pourrez jamais leur offrir est le paradoxe que vous devez accepter. Et dans cet optique, il fait écho à l'éthique du Service International: Commence avec ce que les gens savent, construit avec ce qu'ils possèdent."

Information:

Chambers, R. (2003) Whose reality counts? ITDG Publishing: London.

Sachs, J. (2003) The Dignity of Difference. Continuum: London.