

La dimension interculturelle dans la gestion du personnel et l'ACDI

Pierre Lortie

Volume 34, numéro 2, 1979

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028968ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028968ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lortie, P. (1979). La dimension interculturelle dans la gestion du personnel et l'ACDI. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 34(2), 352–358.
<https://doi.org/10.7202/028968ar>

La dimension interculturelle dans la gestion du personnel et l'ACDI

Pierre Lortie

ÉTAT DE LA GESTION

La gestion du personnel dans la perspective interculturelle pose deux grands défis à l'administration publique canadienne. Le premier est que la ressource humaine est appelée à oeuvrer dans un environnement différent - dans un monde souvent inconnu et, à travailler dans des projets qui sont souvent identifiés par des instruments ou des critères différents des nôtres. Cette situation pose le second défi qui est, pour l'individu impliqué, le passage de sa culture à une autre culture.

La gestion du personnel connaît des changements profonds depuis les quinze dernières années. On a qu'à se référer aux mesures prises par le Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction Publique canadienne ainsi que le travail accompli jusqu'ici par la Commission d'Avignon. Toutes ces mesures ont pour but d'améliorer la qualité de la gestion du personnel dans la Fonction publique fédérale et d'être plus sensible et adaptée aux besoins de la population canadienne.

Toutefois, nous savons que dans ce domaine, il n'y a pas de solutions parfaites à une situation donnée. Que, par exemple, le meilleur système de dotation accompagné des modes de sélection les mieux articulés ne convaincront jamais tout le monde que le meilleur candidat a été choisi. Cela doit nous stimuler à toujours chercher de nouvelles façons de faire.

Si nous ajoutons la dimension interculturelle à la gestion du personnel, alors là, nous tombons dans un domaine sinon inconnu, presque inexploré, et où la littérature est trop peu abondante.

L'ADAPTATION À UN NOUVEL ENVIRONNEMENT

B.F. Skinner précise que «l'effet de l'environnement sur le comportement est très grand».¹ Ceci, nous le savons tous, parce que nous avons dû être placés dans des environnements différents au cours de notre vie. D'ailleurs, les spécialistes en développement organisationnel diront qu'un individu doit «ajuster» son comportement même s'il ne s'agit que d'une simple mutation au sein de la même organisation. Mais qu'en est-il d'un canadien qui est appelé à oeuvrer disons, dans un pays en développement?

* LORTIE, Pierre, Directeur, Centre de préparation des coopérants de l'ACDI

1 SKINNER, B.F., *Par-delà la liberté et la dignité*, éd. Hurtubise, 1971, p. 28.

Cette transition vers une autre société amène donc l'individu à s'adapter à un nouvel environnement et, en particulier, à une culture nouvelle qui, sera accompagnée d'un «choc culturel».

On peut définir plus simplement le choc culturel comme le bouleversement physique et émotionnel que nous expérimentons lorsque nous nous installons dans un nouvel environnement ou que nous essayons de nous habituer à un changement dans notre vie. Il est important de se rappeler que le bouleversement n'est pas causé par la nouvelle culture ou le nouvel environnement en soi, mais plutôt par notre contact avec ce nouvel environnement.

Pourquoi éprouvons-nous un tel bouleversement? Fondamentalement, il se produit à cause de ce que l'on pourrait appeler nos pertes et nos gains. Dans la nouvelle situation, nous avons perdu les nombreuses choses (par exemple, les amis, une maison, un club, des parents, la télévision, certains aliments, le hockey, la neige, etc...) qui nous garantissaient confort, sécurité et confiance, et nous avons peut-être gagné maintes choses (par exemple, un emploi dont le statut n'est pas défini, des services et des magasins inadéquats, une chaleur extrême, la vie dans un coin éloigné, les insectes, etc...) qui nous effrayent, nous menacent et, de façon générale, tendent à miner notre confiance en nous-même.

En règle générale, lorsque nous parlons d'adaptation interculturelle, nous touchons à deux facteurs principaux. Le premier peut être appelé «ajustement psychologique» - c'est-à-dire la sensation personnelle d'être bien ou de se sentir «en harmonie» avec soi-même dans le nouvel environnement. On pourrait désigner le second par «ajustement social», c'est-à-dire la mesure dans laquelle on réussit à s'adapter à la nouvelle culture en s'intégrant jusqu'à un certain degré à la situation locale (par exemple, en apprenant la langue, en se faisant des amis parmi les nationaux, en partageant leurs coutumes, etc...).

L'adaptation interpersonnelle et interculturelle pose un grand défi à l'Agence canadienne de développement international lorsqu'elle a à préparer et à former des canadiens affectés dans des projets d'assistance technique.

L'ASSISTANCE TECHNIQUE OU L'ÉLÉMENT HUMAIN DANS LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

Les programmes de coopération avec les pays en développement font généralement appel à trois types de mécanismes: les moyens administratifs (organismes de coopération, institutions internationales...); les moyens financiers (subventions, prêts) et les moyens humains utilisés pour la mise en oeuvre de programmes de coopération. Dans une telle perspective, l'assistance technique recouvre l'ensemble des moyens humains, la «matière grise» utilisée à l'intérieur des programmes de coopération; elle se présente dès lors comme le complément indispensable de la coopération financière, complément d'autant plus essentiel que toute activité de coopération implique d'abord et avant tout une relation entre des personnes.

Parmi les objectifs que doivent poursuivre les projets de coopération technique, celui de la formation des cadres nationaux des pays en développement se révèle toujours - même après quinze années d'activités en ce sens - le plus important à atteindre. Il est intimement lié à un des buts premiers de la coopération technique: la transmission de connaissances et de techniques correspondant aux besoins de la majorité des pays en développement.

Compte tenu des objectifs généraux de la coopération technique (formation des cadres locaux), celle-ci se réalise successivement à l'intérieur d'une dynamique des rapports humains. Parce qu'elle fait appel tout autant aux connaissances techniques qu'à celles d'accueil et de communication interculturelle chez les coopérateurs, ceux-ci ont un avantage certain à participer à des stages de formation qui les préparent à remplir l'ensemble de leur mandat avec efficacité.

Ces stages de formation ont pour but de faciliter l'adaptation ou l'intégration du coopérateur et de sa famille à leur nouveau milieu. Considérant la nature de ses fonctions et le cadre dans lequel celui-ci sera plongé dès son arrivée, cette préparation devient un facteur essentiel d'efficacité. Mieux préparé, le coopérateur s'adapte et s'intègre beaucoup plus rapidement à son nouveau milieu; partant, il apporte plus d'efficacité à la réalisation de son mandat. Si on tient compte des objectifs de rentabilité financière, une telle accélération dans l'intégration des nouveaux coopérateurs constitue d'ailleurs une source d'économie appréciable dans la gestion des projets.

Dans une telle perspective, il convient davantage de mettre l'accent sur un processus continu d'apprentissage du coopérateur. Nous verrons plus loin en quoi consiste ce processus.

Pour bien saisir le rôle du coopérateur technique dans un pays en développement, il est nécessaire de l'envisager de façon générale comme celui d'un éducateur. Ainsi la majorité des coopérateurs techniques sont engagés dans la formation d'homologues. L'éducateur est essentiellement une personne qui possède des connaissances et compétences particulières qu'il souhaite partager avec d'autres. Enseigner - du moins bien enseigner - comporte donc deux facettes bien distinctes. Premièrement, l'enseignant doit être compétent dans son domaine; deuxièmement, il doit pouvoir transmettre ses connaissances à d'autres de façon qu'ils puissent les assimiler et en tirer profit. Ce sont là également pour le conseiller technique deux exigences essentielles.

Les coopérateurs techniques affectés dans des projets à composante assistance technique rencontrent la première exigence (compétence technique). Qu'ils soient envoyés pour installer un ordinateur ou un système de communication électronique, mettre au point des politiques gouvernementales, agricoles, économiques, industrielles ou éducationnelles, ou s'acquitter d'autres fonctions, les conseillers sont choisis à cause de leur niveau de compétence élevé au plan professionnel.

Un coopérateur doit par ailleurs posséder certaines compétences et connaissances qui n'ont rien à voir avec son travail. Elles ont trait à la communication. Or, d'après des recherches effectuées par le Centre de prépara-

tion des coopérants de l'ACDI, elles sont encore plus importantes pour le succès du coopérant et celui du projet que les qualifications professionnelles elles-mêmes. Dans un discours prononcé lors de la conférence de Costa Rica de la Société internationale pour le développement, M. Melvin Schnapper faisait remarquer:

«De nombreux échecs jalonnent l'histoire du développement international. L'une des principales conclusions qui s'en dégage est le manque, non pas de compétences techniques, mais de compétences en matière d'adaptation interpersonnelles et interculturelle».

QUE FAIT PLUS PRÉCISÉMENT L'ACDI DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION ET DE LA PRÉPARATION DES CANADIENS

Dès qu'un projet en Assistance Technique a été décidé par l'Agence, nous procédons à la phase de recrutement et de sélection. L'ACDI peut, si elle le désire, procéder au recrutement direct de coopérant canadien ou engager une agence d'exécution - firme privée - université - gouvernements provinciaux qui elle, en retour, verra à recruter son propre personnel.

La sélection des coopérants étant faite, parlons de formation dispensée par l'ACDI aux canadiens affectés dans des projets à composante assistance technique. C'est ce qui m'amène à vous parler du Centre de préparation des coopérants.

Le mandat du Centre de préparation des coopérants est de:

- a) un service de stage pré-affectation de qualité à tous les coopérants et employés des agences d'exécution, ainsi qu'au personnel de l'ACDI (représentants de l'ACDI à l'étranger) et à leur conjoint;
- b) un service d'intervention sur le terrain en vue de rentabiliser le rendement professionnel des coopérants; - encadrement;
- c) un service de compte-rendu et de réinsertion afin d'assurer la réutilisation optimale de l'expertise développée et acquise sur le terrain et de faciliter la réintégration au Canada des coopérants et de leur famille.

Le stage pré-affectation

Les stages pré-affectation, d'une durée moyenne de 5 jours, s'adressent aux coopérants canadiens et aux employés des agences d'exécution qui oeuvrent dans les projets de l'ACDI. Ces stages sont également offerts aux conjoints ainsi qu'aux adolescents. Ces stages tiennent compte des besoins de l'ACDI d'une part et ceux des clients-coopérants et des familles d'autre part.

Nos programmes de préparation visent à maximiser l'adaptation et le rendement du coopérant sur le terrain, tout particulièrement dans le domaine du transfert des connaissances. Notre objectif premier est donc l'efficacité du coopérant dans un projet donné.

Le programme offre une information pertinente sur le pays d'affectation, une introduction au développement international, une identification du rôle et des responsabilités des coopérants dans le projet, de l'adaptation de la famille, de l'information sur la santé et enfin de l'acquisition d'habiletés nouvelles en communication interculturelle.

Le CPC a développé une méthodologie qui consiste à regrouper les thèmes essentiels dans les modules actualisés par nous et aussi avec la participation de personnes-ressources (conférenciers, animateurs, nationaux, ex-coopérants) chargées de les adapter aux besoins particuliers du coopérant. Le tout est alimenté par un support écrit et audio-visuel produit et contrôlé par notre Centre.

Une variété de stages est donc offerte compte tenu des besoins de l'organisation et des intérêts des coopérants.

Le suivi sur le terrain

C'est l'étape la plus importante de tout le processus de l'assistance technique parce qu'elle touche à la réalité même d'un projet en développement. Même si nous avons fait de nombreuses interventions sur le terrain, cela demeure encore très peu par rapport à ce qui doit être fait.

Les activités du terrain auxquelles le Centre de préparation des coopérants a participé furent les suivantes:

- a) Côte d'Ivoire - activité de "team building".
- b) Kenya - étude de comportement portant sur l'identification des facteurs de réussite (adaptation et efficacité).
- c) Haiti - mission d'évaluation des ressources humaines canadiennes.
- d) Sénégal - Rwanda - Mauritanie - Tunisie - évaluation des programmes de formation.
- e) Un questionnaire a été envoyé à tous les coopérants canadiens dans le but de:
 - 1) recevoir un feedback sur nos programmes de préparation;
 - 2) recevoir un feedback sur la qualité des services de l'ACDI.

Présentement, nous effectuons six missions de recherches dans les cinq continents dans le but d'évaluer:

- 1) la capacité d'adaptation des canadiens;
- 2) la capacité canadienne de transmettre des connaissances;
- 3) la capacité des pays récipiendaires d'absorber ces connaissances.

Sur le terrain, il arrive que certains canadiens (techniciens, professeurs, etc.) qui arrivent sont laissés à eux-mêmes, sans aucun encadrement. Souvent ils ne connaissent pas les objectifs spécifiques du gouvernement ni ceux de l'université dans le cas de professeurs.

Le suivi sur le terrain pose tout le problème de la complexité de la gestion du personnel dans un contexte interculture. C'est la gestion de projet à l'état pur où il y a à la fois l'équipement, des ressources humaines canadien-

nes et locales, donc, des gens aux cultures différentes, aux styles de fonctionnement les plus diversifiés le tout agrémenté, d'une distance géographique énorme à couvrir et où souvent, l'infrastructure est inexistante.

Compte-rendu et réinsertion

Depuis deux ans, nous organisons des stages de retour et de ré-insertion.

Ce programme est un instrument de rétro-actions à l'usage des directions et services de l'ACDI.

Les objectifs sont:

1. Mettre sur place une structure et un moyen efficace de communiquer le «feedback» des coopérants de retour et de leurs conjoints aux divers secteurs d'activités de l'ACDI.
2. Améliorer la qualité des services offerts aux coopérants et le programme d'assistance technique de l'ACDI en identifiant les situations qui doivent être maintenues, modifiées ou changées.
3. Identifier les facettes que présente la réinsertion au Canada.
4. S'assurer du concours des coopérants dans les activités de l'ACDI au Canada - recrutement.

Méthodologie:

Pour atteindre ces objectifs, le CPC a mis au point un processus qui mène à la production de recommandations par les coopérants et leurs conjoints sur l'ensemble des aspects reliés à leur affectation.

Ce processus tend à produire des recommandations réalistes et utiles cherchant également à démontrer l'inrêrêt que l'ACDI porte à cette rétro-information. Il cherche également à trouver un équilibre entre le cas particulier, unique, individuel et la trop grande généralité qui ne trouverait aucune application pratique.

Ce processus doit bénéficier à court et à long terme à l'ACDI et à l'individu.

Les bénéfices immédiats pour l'organisation sont:

- de l'information de première main sur les pays, les projets, les difficultés encourues et la relation entre coopérants, l'ACDI et les missions;
- l'identification de personnes-ressources pour de futures sessions et pour l'information;
- la mise à jour de la documentation du CPC.

A long terme, les bénéfices de la session sont:

- des agents occasionnels de recrutement;
- des coopérants potentiels.

Pour l'individu:

Cette session lui permet de mieux comprendre le processus de la réinsertion et des communications interculturelles;

- de situer son expérience personnelle dans un contexte plus large de développement;
- d'identifier les habiletés et les possibilités nouvelles développées outre-mer et leur application dans la vie canadienne en relation ou non avec le développement international.

Ce programme nous permet de connaître, d'identifier et de canaliser de façon constructive les réactions des coopérants et leurs recommandations concernant les pratiques, règlements et politiques de l'Agence en référence à leur expérience dans le cadre d'un projet ou d'un programme de l'Agence.

CONCLUSION

La gestion du personnel dans une perspective interculturelle demeure selon moi un problème de fonds à exploiter. Bien que l'Agence Canadienne de Développement International consacre des ressources financières et humaines pour mettre sur pied des programmes précis d'interventions, il reste encore beaucoup à faire.

La presque totalité des fonctionnaires canadiens qui oeuvrent à l'étranger n'ont souvent aucune préparation avant leur affectation. J'entends ici une préparation ou une sensibilisation à la culture qui les attend. L'inévitable serait qu'ils vivront dans des ghettos - à l'écart de la société qui les entourent, en étranger. Cette situation aura des répercussions sur leur efficacité et sur les rôles qu'ils doivent jouer.

«Lorsque quelqu'un nous traite en étranger, il s'interdit en général d'apprécier le caractère unique du groupe auquel nous appartenons». (Yvan Illick) Il ne faudrait pas que l'inverse se produise trop souvent.

Et pourtant plusieurs fonctionnaires publics ont, de par leurs fonctions, cette compétence d'entrer en contact avec d'autres cultures. Ceux qui, entre autres, sont aux services de l'Immigration, des Affaires Indiennes et des Douanes et Accises.

Mais la première étape à franchir avant d'entamer l'apprentissage d'une autre culture, c'est la prise de conscience de sa propre culture.