

## **GESTION DES EQUIPES LOCALES :**

### **Petits conseils tirés de l'expérience de deux (anciens) RP au Malawi**

*Les idées présentées ici sont issues de notre expérience au Malawi en tant que responsables de programme de 2008 à 2010. Il ne s'agit surtout pas de faire des généralisations absolues mais de présenter des pistes de réflexion auxquelles nous sommes arrivés après 2 ans au Malawi. Chaque RP a sa propre méthode de management mais il nous a semblé intéressant de partager notre expérience afin qu'elle puisse servir à d'autres. Les idées présentées ici pourront paraître évidentes à la lecture mais ne sont pas si évidentes en situation sur le terrain.*

*Laurence Mathieu-Colas et Goulven Le Bahers, Mai 2010 (Phalombe Agro, Malawi)*

#### **1. Rester calme en toute circonstance**

---

Parfois, les différences inter-culturelles mènent à des situations d'incompréhension. Ces situations peuvent vite évoluer vers des situations d'énervement. Evidemment, cela dépend du caractère de chacun mais on se trouve vite surpris de ses propres réactions et il est parfois difficile de se contenir. L'un des principaux apprentissages que nous avons fait dans la gestion du personnel a été de rester calme en toute circonstance. Prendre sur soi et ne pas s'énerver sont des clés pour ne pas vexer la personne en face et pour trouver des solutions. Il est important de garder ça en tête en permanence, car on se laisse facilement dépasser. La prise de conscience de cela nous a permis d'appréhender tous les problèmes avec plus d'efficacité.

#### **2. Laisser la parole en cas de conflit**

---

En situation de conflit avec un employé, on a tendance à parler beaucoup en expliquant pourquoi on n'est pas satisfait de ceci ou de cela. On oublie parfois qu'il est important de laisser la parole à l'employé, afin qu'il puisse exprimer son point de vue. Cela pour trois raisons : d'une part, c'est un droit qu'ont les employés dans de nombreux pays (au Malawi, le non respect de ce droit peut entraîner des problèmes au *Labor Office*) ; d'autre part, écouter l'autre permet de ne pas le vexer et de résoudre le problème dans l'entente et non dans le conflit ; enfin, écouter l'autre permet pour soi-même de prendre le temps de s'orienter vers une solution plus juste. Dans des cas extrêmes, la présence de témoins d'un côté et de l'autre sont fortement conseillées. Cela peut parfois permettre de trouver des solutions plus facilement car les témoins sont en général neutres.

#### **3. Ne jamais laisser paraître son mécontentement par rapport à une personne en présence d'autres personnes**

---

Cela paraît évident, mais il n'est pas toujours facile de contenir son énervement contre un travail mal fait ou une faute grave à l'instant où on découvre la situation, sans prendre en compte le fait qu'il peut y avoir des personnes autour susceptibles d'être témoins. Encore une fois, il est très important de prendre sur soi et de rester calme en toute circonstance et de demander à l'employé qui a fait une faute de venir dans le bureau. Là seulement, on pourra avoir une discussion individuelle sur le problème en question et cela évitera des conflits supplémentaires inutiles. Au Malawi, cet aspect est d'autant plus important que les personnes se vexent rapidement et de manière parfois violente si elles se sentent atteintes en présence d'autres personnes.

#### **4. Etre équitable**

---

Il est très important d'appliquer la même règle pour tous afin d'éviter les frustrations. Cela permet de faire la différence entre subjectivité et objectivité. On peut avoir plus d'affinité avec certains et être

ainsi tentés, parfois sans s'en rendre compte, d'être plus souple ou de donner plus de possibilités à ceux-là. Cela crée forcément des situations de jalousie, de frustrations, voire de rejet au sein de l'équipe. Pour éviter cela, il est important de rester très objectif et de ne rien accorder à une personne si l'on n'est pas sûr qu'on pourra l'accorder à tous. Bien entendu, cela concerne les règles communes de fonctionnement et non les évaluations annuelles qui pourront, au contraire, valoriser ceux qui ont particulièrement bien travaillé.

## 5. Se fixer des règles et s'y tenir

---

Lorsque l'on met en place des règles, il est fréquent que les employés viennent pour demander une exception : une avance de salaire avant la date prévue, un prêt d'un montant supérieur au montant que nous nous sommes fixé, etc. Si l'on accepte de sortir des règles « exceptionnellement » pour une personne, inévitablement d'autres personnes viendront demander d'autres exceptions et cela peut vite mener à des débordements que l'on arrive plus à maîtriser. Pour éviter cela, il nous a semblé important de fixer des règles claires et de s'y tenir sans exception. Après quelques temps, nous n'avons plus eu de problèmes car les employés s'étaient familiarisés avec les règles et s'organisaient en fonction de cela. Bien sûr, il est important de bien définir les règles (plus ou moins strictes en fonction du ressenti du RP et de l'équipe) afin d'atteindre un équilibre entre ce que l'on peut permettre et ce dont le personnel peut avoir besoin. Une fois que les règles sont bien définies et que l'on s'y tient, les relations avec l'équipe s'améliorent car il y a un cadre clair dans lequel chacun évolue.

## 6. Ne pas faire du « faux » participatif

---

Nous sommes partis avec une idée « idéale » de la démarche participative : l'idée qu'il est important de faire participer l'équipe coûte que coûte pour qu'elle s'approprie le projet. Nous avons donc commencé avec beaucoup de « participatif », lors des réunions et des moments importants de définition des stratégies. Toutefois, c'était sans compter deux aspects importants : d'une part, en tant que RP, nous avons des contraintes financières, une charte définissant un certain cadre et un axe global du projet qui est déjà défini ; d'autre part, les employés ont leurs propres convictions/envies et subissent la pression des paysans. Dans ce cadre, certaines décisions doivent être prises par le RP et ne correspondent pas à la vision des employés. L'erreur que nous avons faite au début a été de faire croire aux employés qu'ils pouvaient participer à des décisions qu'en réalité nous avions déjà prises et qui étaient intangibles (par exemple, compte-tenu du budget). L'approche participative s'est alors transformée en conflit, lié aux frustrations des employés qui avaient l'impression que leur avis ne comptait pas. La solution que nous avons trouvée a alors été de bien définir ce qui relevait de notre seule décision puis de cadrer la démarche participative uniquement sur les questions réellement ouvertes, sur lesquelles les idées des membres de l'équipe ont apporté une réelle plus-value. Les employés se sont alors sentis valorisés et leurs remarques ont été d'autant plus constructives.

[Quelques principes de management](#) Document tiré d'une formation de Consultants Sans Frontière sur le management et de notes de lecture de Pratiques (donne des bases du management, mais ne prend pas en compte l'interculturalité) – En accès sur le site Pratiques :

[http://www.interaide.org/pratiques/pages/forum/GRH/Formation\\_management\\_CSF\\_completee\\_Anne\\_Carpentier.pdf](http://www.interaide.org/pratiques/pages/forum/GRH/Formation_management_CSF_completee_Anne_Carpentier.pdf)

Plus général sur les différences culturelles, un très bon livre : **Différences culturelles, mode d'emploi** Clair Michalon, Editions Sépia – Notes de lecture en accès restreint sur le site Pratiques [http://www.interaide.org/pratiques/pages/forum/Differences\\_culturelles\\_notes\\_lecture.pdf](http://www.interaide.org/pratiques/pages/forum/Differences_culturelles_notes_lecture.pdf)

Pour aller plus loin, du même auteur : **Histoire de différences, différences d'histoires** Clair Michalon, Editions Sépia - Conseillé par Franck Renaudin (Edm) Ce livre analyse les différences culturelles à travers qq grandes dates qui marquent l'apparition de nouvelles façons de penser.

**Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement: Une question sous-estimée?** Sylvie Chevrier (Université Marne-la-Vallée) et Philippe Lavigne Delville (Gret) Coopérer aujourd'hui n° 44 - Juin 2005 <http://www.gret.org/ressource/pdf/07312.pdf> Ce document peut aider à se poser de bonnes questions – à défaut de proposer des réponses...