

## Coutumes et culture

ATTENTION : Le texte qui va suivre se veut surtout de relever la différence de point de vue que peuvent avoir deux personnes. Entre ce que l'on pense de sa culture et ce qu'un étranger qui y vit peut y remarquer. Ce texte expose deux points de vue personnels et donc pas forcément objectifs. À noter que cependant il peut vous donner une idée de la culture locale de ce pays. N'oubliez pas que chaque individu a ses coutumes et une culture propre.

### Information culturelle - Conversations

Question :

Je rencontre quelqu'un pour la première fois et je veux faire bonne impression. Quels seraient de bons sujets de discussion à aborder?

Point de vue local :

Ce qu'il faut d'abord et avant tout comprendre au sujet des Zambiens est probablement l'attachement qu'ils portent à l'appartenance. En effet, dès leur tout jeune âge, les Zambiens se considèrent comme membres d'un clan, d'un groupe très lié, d'une nation ou d'une autre collectivité. Ils accordent beaucoup d'importance aux relations familiales, à la famille et à la communauté.

Pour faire une bonne impression lors de la première rencontre, vous pourrez parler du clan, de la culture et des enfants de votre interlocuteur. Il est poli de s'informer de son bien-être, par exemple comment vont ses enfants, ce qu'ils font en ce moment. Évitez de poser des questions qui touchent très directement votre interlocuteur. Vous aurez une réponse à ces questions plus tard, lorsque vous aurez réussi à établir une bonne relation de travail. Les Zambiens font communément des gestes avec leur corps et leurs mains pour s'exprimer.

Dans les conversations, il faut éviter de faire référence à la conjointe de votre interlocuteur. Autrement, il vous trouvera très curieux et pourrait même se méfier de vos motivations vis-à-vis de son clan. Laissez votre interlocuteur s'ouvrir de lui-même. Écoutez et attendez sa réponse. Le silence joue une fonction importante et ne tentez pas d'amener les Zambiens à répondre trop vite à vos questions. Laissez- leur le temps de vous raconter ce qu'ils ont à vous dire.

Les Zambiens apprécient l'humour. Racontez-leur des histoires amusantes à votre propos et, pour ne pas les offenser, évitez de raconter quoi que ce soit sur d'autres personnes qu'ils pourraient connaître. Vous pouvez discuter ouvertement de religion, mais le salaire d'une personne est un sujet tabou. Le nombre d'enfants est un symbole du statut social. La situation familiale, être marié ou en union de fait, est un sujet dont les Zambiens discutent ouvertement, par contre ils sont incommodés de discuter du sida.

Point de vue étranger :

Votre famille constitue un bon sujet de discussion. Ce sujet assez neutre peut mener à parler de la taille de la famille moyenne. Si vous êtes une femme, attendez-vous à ce qu'on vous demande si vous êtes mariée ou si vous prévoyez vous marier bientôt. Pour certains, cette question permet de savoir si vous êtes célibataire, tandis que pour d'autres, elle les aidera à déterminer l'approche qu'ils doivent adopter à votre endroit (par ex., si vous êtes célibataire sans enfants, l'approche sera plus informelle; par contre, si vous êtes d'un certain âge et mariée et que vous avez des enfants et des petits-enfants, l'approche sera alors plus officielle et respectueuse en raison de votre âge). On vous demandera aussi souvent « à quoi ressemble votre pays ? » – une question qui peut mener à différents sujets de conversation lorsque vos interlocuteurs sont sincèrement intéressés. Les sujets peuvent aller du temps qu'il fait, de la neige, de la nourriture, de la pauvreté, au multiculturalisme, pour ne nommer que ceux-là. Personnellement, mes origines sud-est asiatiques m'ont souvent amenée à expliquer à nombre d'interlocuteurs que la population canadienne n'est pas exclusivement de race blanche. Le niveau d'éducation et le travail ne constituent pas des sujets de discussion courants, car ces sujets peuvent gêner vos interlocuteurs s'ils mènent à une comparaison avec eux. Ces sujets peuvent laisser une première impression qui marquera le comportement que votre interlocuteur aura vis-à-vis de vous.

On vous demandera souvent « à quelle église allez-vous ? ». Si vous vous dites que vous êtes athée, attendez-vous à naviguer dans des eaux troubles. Pour les Zambiens, toutes les religions sont acceptables, l'important étant pour eux le

fait de croire dans une forme de Dieu. Si votre interlocuteur est compréhensif de nature, il n'en fera pas plus, mais les plus insistants vous inviteront à les accompagner à l'église. Inviter des nouveaux arrivants aux services religieux dominicaux et autres activités sociales organisées dans les paroisses constitue un moyen courant d'accueillir les nouveaux arrivés et de les aider à s'intégrer dans la communauté. À moins que les activités à caractère religieux vous indisposent, acceptez ce type d'invitations car c'est un excellent moyen de se faire des connaissances, de forger des liens de confiance et de démontrer votre intérêt pour la culture de vos hôtes.

Le VIH/sida n'est pas un sujet approprié pour briser la glace – il a un fort stigmatisme social dû à la présence de la maladie en Zambie, et les Zambiens admettent difficilement l'ampleur de l'impact de cette maladie dans le pays. La probabilité est grande que presque tous les gens que vous rencontrerez sont touchés d'une façon ou d'une autre par cette maladie (ces personnes pouvant être infectées, avoir perdu un parent atteint de cette maladie ou avoir accepté la garde d'un enfant dont les parents sont décédés des suites du VIH/sida). Lorsque les Zambiens font mention de parents, d'amis ou de collègues « tombés malades » ou sur le point de mourir des suites d'une maladie indéfinissable, il faut comprendre qu'ils ne souhaitent pas dire la vérité au sujet du VIH/sida.

Les hommes s'accueillent entre eux avec une poignée de main, ce que ne font généralement pas les femmes. Le sarcasme n'est pas une forme d'humour qu'apprécient les Zambiens.

### Information culturelle - Styles de communication

Question :

Que dois-je savoir à propos des communications verbales et non-verbales?

Point de vue local :

Les Zambiens sont portés à se tenir à très courte distance de leur interlocuteur lors de conversations, lorsque celui-ci est du même sexe. Ils s'embrassent généralement et échangeront une tape dans le dos. Les femmes zambiennes s'embrassent lorsqu'elles se rencontrent et expriment plus spontanément leur joie de vous rencontrer que ne le font les hommes. Préparez-vous à serrer la main à tous les Zambiens que vous rencontrerez. Les Canadiens n'ont pas l'habitude de serrer la main de leurs collègues tous les matins, mais c'est un signe de bonne volonté et de camaraderie. Les femmes, entre elles, sont portées à se donner la main. Un homme et une femme maintiendront une certaine distance entre eux et se salueront sans se toucher en gardant les mains le long du corps. D'une façon générale, les hommes et les femmes se tiennent à l'écart l'un de l'autre.

En Zambie, il n'est pas poli de maintenir un contact visuel avec quelqu'un. Vous ne devrez jamais soutenir le regard d'une personne pendant un temps prolongé. Pour exprimer leur respect, les jeunes femmes, les enfants et toute autre personne considérée subalterne évitent le contact visuel avec un homme, un étranger ou une personne plus âgée. Ils attendent également que celui-ci leur adresse la parole.

Quelques gestes à éviter :

- 1) lever l'index et le courber vers soi pour demander à quelqu'un de s'approcher. Ce geste, considéré très impoli, ne se fait que pour appeler son chien. Vous devez donc l'éviter.
- 2) Tendre la main gauche pour serrer la main. Il faut toujours tendre la main droite.
- 3) Toucher une personne sur la tête. Ce geste est perçu comme un geste de dépréciation.
- 4) Siffler une personne pour attirer son attention afin de la faire venir (vous le ferez généralement pour votre chien).

Point de vue étranger :

La distance à respecter avec un interlocuteur varie selon le degré d'intimité qu'on a avec son interlocuteur et la nature de la relation qui vous unit. La distance est relativement la même entre personnes de même sexe et personnes de sexes différents. Précisons toutefois que l'espace vital des Zambiens est moins grand. On peut se permettre de toucher son interlocuteur pendant qu'on lui parle, lorsqu'on le connaît assez bien. Avec les amis, vous pouvez maintenir une distance encore moins grande, mais cela ne se fait habituellement qu'en dehors des heures de travail. En règle générale, vous ne pouvez toucher que vos interlocuteurs qui sont du même niveau hiérarchique ou d'un niveau inférieur à vous (c.-à-d. au travail, socialement etc.). Les Zambiens ont aussi tendance à garder entre leurs mains la main de leur interlocuteur longtemps après le début de la poignée de main – voire même durant toute la conversation. Ce geste sera rarement interprété comme une avance sexuelle. Il est de mise d'établir un contact visuel avec votre interlocuteur, quoique les Zambiens éviteront de regarder leurs supérieurs ou leurs aînés dans les yeux pour démontrer leur déférence ou leur respect. Le plus important lorsque l'on parle à quelqu'un est de rester calme et complaisant (par opposition à stressant ou insistant). Il est seulement acceptable de manifester de l'excitation d'une manière positive (c'est-à-dire lorsque vous rencontrez quelqu'un ou que vous apprenez une bonne nouvelle). Le ton de voix doit être « aisé » et non-sévère – les Zambiens remarquent rapidement si un ton de voix est cassant ou tendu.

### Information culturelle - Démonstration des émotions

Question :

Les démonstrations d'affection, de colère ou d'autres émotions sont-elles acceptables en public?

Point de vue local :

Il ne faut jamais manifester sa colère en public. Les démonstrations d'affection (comme, par exemple, serrer quelqu'un dans les bras ou l'embrasser en public) ne sont pas courantes et pourraient être perçues comme des gestes sexuels explicites. Ces marques d'affection sont considérées intimes et ne se donnent que dans l'espace confiné de la maison.

De même, les Zambiens n'utilisent pas les expressions faciales pour exprimer leur joie ou leur colère en public. Vous devrez attendre de rentrer à la maison pour exprimer vos émotions à votre conjointe ou conjoint ou à votre meilleur ami, autour d'un verre de bière. Les Zambiens ont en général un ton de voix assez bas, ce qui ne traduit pas un manque d'assurance. Il s'agit plutôt d'une marque de respect et de politesse. Vous devrez éviter d'entrer en conflit et de faire des reproches et des commentaires désobligeants dans le dos des principaux intéressés. L'utilisation de l'index est considérée obscène, donc il ne faut jamais l'utiliser.

Point de vue étranger :

Les démonstrations d'affection en public ne sont pas courantes. Durant le jour, on peut tout au plus se tenir la main, mais ce geste demeure très rare et il est souvent difficile de déterminer si un homme et une femme constituent un couple ou s'ils sont de simples amis. Les démonstrations publiques d'affection entre couple se font habituellement dans les bars et les boîtes de nuit. Les Zambiens se tiendront assez souvent la main en public pour démontrer qu'ils sont de bons amis ou, encore, des « frères » (un terme utilisé pour désigner tant les frères biologiques que les cousins et les amis proches). Les Zambiennes ont également l'habitude de se tenir la main entre amies.

L'expression de la colère ou la tristesse en public est très mal perçue. Leur pays étant entouré de nations qui ont connu ou qui connaissent des conflits (notamment le Congo, l'Angola, le Zimbabwe et au Mozambique), la plupart des Zambiens sont fiers d'être associés à un pays pacifique. Cette attitude se reflète dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et dans leur aversion marquée pour les manifestations publiques de colère ou d'impatience.

### Information culturelle - Code vestimentaire, ponctualité et formalité

Question :

Que dois-je savoir à propos du milieu de travail (la tenue vestimentaire, les délais, la formalité, etc.)?

Point de vue local :

En règle générale, les hommes et les femmes se présentent au travail dans une tenue assez habillée et conservatrice, avec cravate et veston, même s'il fait 110 F à l'ombre. Évitez de porter le bermuda, particulièrement si vous êtes une femme.

On s'adresse habituellement aux superviseurs par leur nom de famille et non leur prénom. Le statut professionnel est considéré, même en dehors du milieu de travail. Les heures de travail peuvent être assez flexibles. Les employés peuvent se présenter au travail très tard. Ils peuvent aussi décider de leur propre chef de prendre une journée de congé afin de s'occuper d'un problème concernant un membre de la famille élargie. Les délais ne sont jamais une source de préoccupation en Zambie.

#### Point de vue étranger :

La plupart des Zambiens et des Zambiennes aiment avoir une belle apparence. Les hommes peuvent toutefois arriver à le faire avec des vêtements d'allure un peu plus décontractée. Il est très rare de voir des hommes porter des shorts en public et encore moins au travail. En règle générale au travail, les Zambiens et les Zambiennes s'habillent à l'occidentale, ce qui ne les empêche pas de porter à l'occasion leur costume africain. Vous devrez vous adresser à vos collègues d'une façon formelle jusqu'à ce que vous les connaissiez bien. Dans le milieu de travail, entre autres dans les réunions, les Zambiens et les Zambiennes s'adressent généralement à leurs collègues et à leurs pairs d'une façon assez formelle (en disant, par exemple, Monsieur X). Il peut arriver que vos collègues/superviseurs vous demandent de s'adresser à eux d'une façon plus informelle, le tout étant laissé à la discrétion de chacun.

En ce qui concerne la ponctualité, vous entendrez souvent des références à « l'heure africaine ». Il peut arriver que la réunion ou le rendez-vous commence deux heures plus tard que l'heure annoncée. Ici encore, la situation dépend des personnes qui organisent la réunion (si le président est pointilleux sur la ponctualité) et de l'environnement. En règle générale, plus l'activité est officielle, plus on doit s'attendre à ce qu'elle commence en retard.

Presque tous les Zambiens ont une « activité secondaire » qui leur permet de tirer des revenus d'appoint pour subvenir à leurs besoins, tel que vendre des vêtements ou des accessoires pour l'auto ou encore tenir un petit kiosque au marché local. Les revenus des Zambiens ne sont pas très élevés et l'incidence du VIH/sida et l'obligation traditionnelle d'assurer un soutien financier à la famille élargie font en sorte que la plupart des Zambiens ont besoin de plusieurs sources de revenus pour assurer leur subsistance et celle des personnes à leur charge. En ce qui concerne l'incidence de ces multiples emplois sur leur productivité, les opinions divergent. Certains estiment que l'incidence est perceptible lorsque les employés quittent leur bureau pour aller jeter un œil sur leurs petits commerces ou pratiquent même leurs activités commerciales durant les heures de bureau, mais d'autres affirmeront que l'on ne peut pas affirmer qu'elles nuisent davantage à la productivité que ne le font les diverses activités privées des étrangers. Les relations avec vos employés seront bien plus faciles si vous comprenez qu'ils ont besoin de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille élargie, même si cela implique qu'ils seront occasionnellement absents de leur travail.

L'incidence du VIH/sida n'est pas négligeable. Vous remarquerez qu'il y a de nombreuses cérémonies funéraires chaque jour et que vos employés peuvent devoir s'absenter plusieurs fois par mois pour assister aux funérailles de voisins et de parents. Le VIH/sida touche tous les Zambiens et les Zambiennes. Les réunions et les ateliers peuvent être affectés par l'absentéisme des employés qui doivent assister à des funérailles. Cette situation a une très grande incidence sur la productivité, mais cela fait partie du quotidien de chacun.

### Information culturelle - Méthodes de gestion

#### Question :

Quelles sont les qualités les plus recherchées chez un supérieur/directeur local? Comment saurais-je de quelle façon mon personnel me perçoit?

#### Point de vue local :

L'éducation est très estimée dans la culture zambienne. Un Occidental qui compte un grand nombre d'années d'études sera considéré comme un « sage » ou un « expert » et suscitera beaucoup de respect dans la société (ce qui a été et est encore le cas avec un chef). Les Zambiens semblent faire davantage confiance à un superviseur étranger qu'à un superviseur local et ce, même si le superviseur local a plus d'expérience. L'expert est perçu comme n'étant pas rattaché à un clan ou une communauté et sans préjugés associés à ce type d'appartenance.

La loyauté que démontrent vos employés vous donnera une bonne idée de la façon dont ils vous perçoivent. Leur présence quotidienne au travail, leur ponctualité, et les éventuelles heures supplémentaires sont de bons indicateurs de leur respect. Ils peuvent également vous apporter des cadeaux pour vous témoigner leur loyauté. Ils n'exprimeront pas oralement ce qu'ils pensent de vous, car ceci est jugé impoli. Même si vous le connaissez depuis longtemps, vous ne devriez pas vous adresser à votre superviseur par son prénom, car ceci témoignerait d'un manque de respect des « anciens » (personnes considérées comme ayant une plus grande sagesse).

Les qualités les plus recherchées d'un directeur local sont la souplesse, l'esprit démocratique et la capacité de

consultation. Les Zambiens apprécient les directeurs qui savent déléguer et superviser le travail accompli. Les Zambiens admireront également un directeur faisant preuve de beaucoup d'efforts dans son travail, d'honnêteté, de gentillesse, de prestance et s'intéressant à la culture locale, c'est-à-dire qui participe aux activités locales comme les mariages, les matchs de soccer, les festivals religieux. Assistez à de telles activités lorsque vous le pouvez. Expérimentez le tourbillon de la vie locale.

Pour savoir comment vos employés vous perçoivent, demandez-le à vos collègues locaux. Ils utiliseront certainement des métaphores pour vous décrire comme un animal, un oiseau ou un insecte. Vous devrez par la suite vous informer auprès d'autres personnes pour comprendre le sens des symboles. De par leur culture, les Zambiens aiment conter des histoires.

#### Point de vue étranger :

La qualité la plus recherchée chez un supérieur/directeur est le respect porté aux employés. Les superviseurs zambiens feront parfois l'envie des autres parce qu'ils touchent un salaire plus élevé, qu'ils ont plus de pouvoir et qu'ils sont plus instruits que la majorité. Les employés zambiens apprécient d'autant plus les superviseurs qui font preuve d'ouverture d'esprit, dont le style de gestion est assez décontracté et qui n'ont pas tendance à abuser de leur pouvoir. Étant donné qu'il existe en Zambie de forts stéréotypes raciaux et de la méfiance entre les différentes ethnies, il est important que les gestionnaires démontrent qu'ils n'ont aucun préjugé et qu'ils fondent leurs décisions sur des motifs défendables aucunement associés à des préjugés racistes. Le niveau d'instruction constitue une autre qualité que les employés zambiens recherchent chez leurs superviseurs – ils peuvent avoir de la rancune à l'égard d'un patron moins instruit qu'eux. Les superviseurs étrangers sont souvent très hautement considérés et respectés – quoi qu'une telle attitude cache souvent des sentiments d'envie ou de crainte à l'égard de la façon dont le superviseur exercera son pouvoir dans le milieu de travail et à l'extérieur de celui-ci.

La rapidité avec laquelle les employés zambiens effectuent les différentes tâches qui leur sont assignées peut être un indice de la perception qu'ils ont de leur superviseur étranger. Si le travail semble prendre plus de temps à se faire qu'au moment de votre arrivée et que vous avez l'impression d'avoir davantage à pousser vos employés pour qu'ils fassent leur travail, cela pourrait être le signe qu'ils n'aiment pas vraiment travailler avec vous. Si vous créez un bon environnement de travail, dans lequel les employés se sentent bien et à l'aise de discuter avec vous, cela pourrait être moins difficile de déterminer comment ils vous perçoivent. Cependant, la nature hiérarchique des milieux de travail est telle que vous pourrez avoir à poser des questions afin d'apprendre qu'il y a un problème. Les jeux de coulisses entre collègues de travail peuvent être assez puissants, certains parlant dans le dos des autres et d'autres s'acharnant à rechercher toute trace de traitement préférentiel ayant pu avoir été accordé à certains employés. Il est donc important de traiter de manière égale tous vos employés et de ne pas divulguer un problème relatif à un membre du personnel (un conseil pertinent pour tout environnement de travail).

### Information culturelle - Hiérarchie et Prise de décision

#### Question :

Au travail, comment sont prises les décisions et qui les prend? Est-il convenable d'aller consulter mon superviseur immédiat pour obtenir des réponses ou de la rétroaction?

#### Point de vue local :

Il ne faut pas demander à son superviseur des conseils ou un retour d'information concernant le travail car ce dernier pourrait s'imaginer que vous ne savez pas comment faire votre travail. Adressez-vous plutôt à votre adjoint subalterne ou à un collègue de travail.

En règle générale, lorsqu'un directeur visite un lieu de projet, les employés locaux cessent de travailler ou, encore, s'agitent comme s'ils étaient très occupés. Ils ne s'arrêteront que lorsque leur superviseur leur demandera de reprendre le rythme normal. Vous devez être attentif à ces traits culturels et essayer de comprendre le sens de chaque geste. Faites ample connaissance avec votre adjoint et consultez-le régulièrement. Ça pourrait être un vrai défi de découvrir la façon dont vos employés zambiens vous perçoivent.

Nota : Les décisions entre chefs de tribus se prennent par consensus. Cette tendance se manifeste dans tous les autres aspects de la culture, tant sociaux que professionnels.

Point de vue étranger :

Les milieux de travail sont très hiérarchisés, y compris ceux qui ont été conçus pour être plus horizontaux. Les employeurs peuvent consulter souvent leurs employés avant de prendre une décision, mais la décision finale, rarement remise en question, vient habituellement de la haute direction. Il est acceptable, pour ne pas dire très approprié, de s'adresser à son superviseur direct pour obtenir de la rétroaction ou des réponses à ses questions dans la mesure où la relation de travail est ouverte.

### Information culturelle - La religion, la classe, l'ethnicité et le sexe

Question :

Décrivez brièvement l'attitude des gens de l'endroit à l'égard des facteurs suivants et leurs répercussions en milieu de travail : L'égalité des sexes, la religion, les classes sociales, et l'origine ethnique.

Point de vue local :

Égalité des sexes : Dans la culture zambienne, les hommes bénéficient d'un traitement spécial. Les femmes jouent pour leur part un rôle plus servile. Dans le cas des Zambiens d'origine Bantu, c'est au sein de la famille que les enfants apprennent leur devoir et leurs droits à l'égard des parents, des grands-parents, des membres de la famille et des membres de leur clan. La division bien marquée du rôle des hommes et des femmes fait en sorte que la mère devient le professeur naturel de ses filles et le père, celui de ses fils. En soirée, les mères, les tantes et les grands-mères se réunissent autour du feu avec tous les enfants du village et leur racontent les légendes traditionnelles.

Religion : La religion traditionnelle joue un rôle très important dans la culture zambienne. La population est d'ailleurs très portée vers la religion. Chez les personnes âgées surtout, le souvenir du passé est très présent, ce qui fait que les valeurs, les attitudes et les comportements traditionnels sont dans de nombreux cas scrupuleusement suivis. La culture zambienne s'est cristallisée en une riche mine de légendes et de mythes, transmise de génération en génération, qui forme l'héritage sacré de la tribu.

Classe : Il n'existe pas de système de classe sociale en Zambie, sinon que plus une personne est instruite, plus elle occupe généralement un rang élevé dans l'échelle sociale.

Origine ethnique : Un traitement de faveur offert à un membre d'un certain groupe ethnique comme, par exemple, un groupe du sud de la province ou de la partie occidentale du pays, qui sont les groupes les plus importants, peut susciter beaucoup de frictions au bureau et dans tout l'environnement de travail. Vous devez découvrir quel est le groupe ethnique dominant dans votre milieu de travail et chercher à ne pas agir à contre-courant des pratiques de celui-ci.

La famille est l'unité de base autour de laquelle se basent les systèmes sociaux traditionnels. Ce concept doit être interprété dans le sens large de « la famille » tout en tenant compte des liens de parenté et des liens plus vastes avec le clan, une subdivision d'une tribu. À l'heure actuelle, certaines tribus zambiennes ont une structure comptant différents chefs territoriaux. Historiquement, l'activité politique a commencé au niveau de la famille, puis s'est étendue au village, au district et à la tribu. Le chef de famille assumait alors la responsabilité de toutes les décisions prises au niveau de son groupe familial et représentait ce groupe au conseil du village. Ce conseil était dirigé par un groupe d'anciens dont l'aîné était reconnu comme juge suprême et président. Le conseil débattait des lois les plus importantes, déterminait les priorités des diverses activités du gouvernement, appliquait les lois, punissait ceux qui les enfreignaient, veillait au maintien de la paix et au respect des traditions de la tribu. La culture traditionnelle de certaines tribus reposait sur le respect voué aux leaders, sur le caractère sacré de la terre et sur le lien tangible entre les générations perpétuées par les fils et les filles. Cette structure est semblable aux structures matriarcales d'autres tribus de l'Afrique centrale.

Le lien de parenté ont une importance primordiale, non parce que les Zambiens et les Zambiennes accordent naturellement beaucoup d'importance à la famille, mais parce qu'ils dépendent des liens familiaux pour l'accession aux divers postes de l'entreprise. Les membres d'un même clan partagent une même histoire, les mêmes origines et les mêmes obligations à l'égard de leurs ancêtres. Auparavant, chaque homme aspirait à devenir le responsable de son village, soit en succédant au responsable en place ou en fondant son propre village avec l'appui de quelques parents. La succession n'était pas automatique. Il y avait souvent trop de candidats parmi les jeunes frères, les neveux, les petits-enfants et les chefs en place. Ils étaient choisis en fonction de la sagesse qu'ils démontraient ainsi que de leur capacité de prendre des décisions et de résoudre des conflits. Les nominations étaient faites par consensus au sein du groupe des parents directs et des chefs d'autres villages de la région.

Il est important de bien comprendre le lien avec la relation de clan dans le milieu de travail. La relation entre les membres d'une même famille se caractérise non seulement par les liens très forts qui les unissent, mais également par

les lourdes responsabilités à l'égard des différents membres de la famille dans le besoin. On notera que la présence d'une demi-douzaine d'employés à des noces/funérailles d'un collègue, membres du même clan, peut entraîner la fermeture temporaire d'une usine.

Point de vue étranger :

Égalité des sexes : Même si les femmes leaders sont assez présentes dans la vie communautaire, les structures institutionnelles et les milieux de travail sont encore largement dominés par les hommes (par ex. politiciens, chefs d'entreprise). On s'attend des femmes qu'elles s'occupent des tâches intérieures tant à la maison qu'au travail, en servant notamment le café et les rafraîchissements au cours des réunions, en s'occupant des enfants et de l'entretien ménager. Une femme peut difficilement posséder une propriété, surtout après le décès de son mari (c'est la famille du mari qui hérite des biens du couple au décès du mari). La violence et le harcèlement à l'endroit des femmes ne sont pas des sujets que l'on discute généralement en public ou sur les tribunes politiques, même s'il s'agit d'une des réalités pour les femmes zambiennes.

On parle beaucoup d'égalité/équité entre les sexes, et plus particulièrement dans les cercles des ONG, mais les milieux de travail ne font pas toujours preuve de respect pour ces principes. Le respect dépend souvent de la capacité des travailleuses zambiennes à s'imposer – s'exprimer, s'affirmer et démontrer une bonne ouverture d'esprit. Les hommes occupant des postes de direction sont souvent portés à profiter des femmes, et plus particulièrement au moment de leur embauche. Les femmes étrangères sont perçues comme des créatures exotiques et peuvent s'attendre à recevoir beaucoup d'égards des hommes qui chercheront à profiter des privilèges auxquels on les associe (aisance financière, possibilité d'aller vivre dans un autre pays, etc.).

Religion : Le christianisme est la religion prédominante en Zambie, quoique les confessions non orthodoxes soient de plus en plus populaires (Église de Dieu et Église du Christ). La plupart des Zambiens croient encore à l'animisme/sorcellerie. Les pratiques de sorcellerie sont courantes (et sont rapportées dans les quotidiens du pays) : des gens qui jettent des sorts aux autres, portent des amulettes et sont possédés par des esprits. Pour la plupart des Zambiens, de telles pratiques relèvent du supra naturel ou sont des manifestations du démon. D'autres religions, à savoir le Judaïsme et, dans une moindre mesure, l'Islamisme, sont généralement assez bien respectées. L'Islamisme, qui est beaucoup plus courant que le Judaïsme, est pratiqué par les communautés sud-asiatiques/indiennes et on voit régulièrement des mosquées poindre dans le paysage du pays. La foi Bahaï a un grand nombre de fidèles en Zambie, plus que tout autre pays du continent africain.

Classe : En Zambie, les distinctions entre les classes sont très marquées. On considère que les Zambiens qui ont des liens avec l'élite politique du pays appartiennent à la classe supérieure et ils sont parfois regardés avec dédain et méfiance. La majorité des Zambiens sont pauvres, et le contraste entre les Zambiens riches et les Zambiens pauvres est désolant (par ex. les riches se promènent en auto de luxe tandis que les pauvres montent dans des autobus non sécuritaires. Les riches vivent dans de grandes maisons entourées de clôtures de sécurité alors que les pauvres vivent dans des bidonvilles). L'accès à l'emploi dans le secteur des ONG ou des affaires est vu comme l'unique moyen d'atteindre une certaine aisance financière, l'accès aux études supérieures se faisant de plus en plus difficile. Les distinctions entre les classes sociales sont également associées à la race. En effet, les Zambiens les plus riches sont des expatriés de race blanche qui travaillent pour une ONG/une ambassade ou pour le secteur privé. Vient ensuite la classe des entrepreneurs qui est dominée par la communauté sud-asiatique/indienne et, dans une moindre mesure, par les ressortissants de l'Asie orientale. Les gens « colorés » (métis) sont également considérés plus privilégiés d'un point de vue économique et social que les Zambiens à la peau noire. On peut percevoir une certaine hostilité à l'égard de ces gens, et plus particulièrement envers ceux qui sont eux-mêmes Zambiens. Les divisions de classe et de race affectent beaucoup les relations sociales.

Origine ethnique : Les groupes ethniques sont clairement délimités, habituellement selon la région d'origine et la langue maternelle. Les Zambiens d'une même région s'appellent entre eux « mon frère ou ma soeur ». On ne note pas de stéréotypes marqués entre les groupes tribaux zambiens. Toutefois, les distinctions ethniques sont de plus en plus renforcées dans le système politique « multipartite », les partis officiels en profitant pour mobiliser l'appui politique. Dans la vie de tous les jours, on ne sent pas beaucoup de tensions ethniques (entre amis ou collègues de travail), mais il n'en demeure pas moins que ces tensions existent et sont de plus en plus présentes dans l'environnement politique (par ex. en période électorale).

Les groupes tribaux zambiens n'influencent pas beaucoup sinon très peu le milieu de travail. Les membres d'un groupe ethnique seront heureux de se retrouver en majorité dans un milieu de travail et il pourrait y avoir quelques taquineries entre différents groupes, mais sans compromettre le travail.

Les groupes raciaux entretiennent pour leur part des rôles et des stéréotypes à l'égard des autres groupes. Ces rôles et stéréotypes ont une grande incidence sur l'interaction des différents groupes (Indiens/Sud-Asiatiques, Zambiens de race noire, étrangers de race blanche, Chinois/Asiatiques du Sud-Est). Certains de ces groupes peuvent être très insulaires. Certaines personnes n'ont pas de préjugés, mais elles constituent l'exception à la règle. Les environnements

de travail qui comptent différents groupes raciaux sont souvent aux prises avec d'importants obstacles à surmonter en ce qui concerne les stéréotypes afin de créer un environnement de travail de confiance et de respect envers les autres.

En règle générale, ces attitudes peuvent avoir une grande incidence dans le milieu de travail. Les environnements de travail étant très hiérarchisés de nature, des facteurs tels que la race, le sexe, la classe sociale et l'origine ethnique des dirigeants influencera dans une grande mesure les employés et leur interaction avec leurs supérieurs, qu'ils appartiennent aux mêmes groupes sociaux ou non. Il est donc important d'être très informé sur les injustices sociales qui se produisent afin de ne pas exploiter par inadvertance les gens.

### Information culturelle - Établir des bonnes relations

Question :

À quel point est-il important d'établir une relation personnelle avec un collègue ou un client avant de faire des affaires avec cette personne?

Point de vue local :

En tant qu'expert étranger, vous ne serez pas obligé d'établir une relation personnelle. De par ce statut, les gens chercheront à faire affaire avec vous et vous respecteront. Toutefois, vous aurez avantage à faire connaissance avec le leader de la communauté en l'invitant à manger, à prendre un pot, etc.

Point de vue étranger :

Il est très important d'échanger avec les collègues et les clients. Les Zambiens considèrent qu'il est extrêmement impoli de ne pas prendre le temps de saluer les gens et de bavarder un peu avant de passer aux sujets d'affaires, ne serait-ce que de parler du temps qu'il fait ou de la famille. Si vous ne le faites pas, vos clients et collègues pourraient mal vous percevoir, ce qui pourrait compromettre la qualité de vos relations professionnelles.

### Information culturelle - Privilèges et Favoritisme

Question :

Un collègue ou un employé s'attendrait-il à avoir des privilèges spéciaux ou à recevoir une considération spéciale en raison de notre relation ou de notre amitié?

Point de vue local :

Non. Les Zambiens s'attendent à être traités de la même façon que l'on pourrait le faire au Canada et seront affectés par tout traitement spécial accordé à certaines personnes.

Point de vue canadien :

Les deux types de privilèges communs auxquels s'attendent normalement vos employés zambiens sont l'embauche d'amis ou de membres de la famille et l'octroi de prêts ou d'avances sur le salaire. Vous pourrez consentir ce dernier privilège dans la mesure où l'entreprise a adopté une politique qui assure un traitement égal pour l'ensemble des employés. Beaucoup d'employeurs d'ONG et du secteur diplomatique se sont dotés d'un tel système de prêts et d'avances sur le salaire. On comprendra que ce type d'aide est de plus en plus requis avec la crise du VIH/sida et la pauvreté qui s'accroît. Toutefois, il faut faire preuve de beaucoup de prudence avant d'accorder de telles faveurs hors du cadre de la politique de l'entreprise à moins qu'une relation d'amitié ne se soit établie. Même dans un tel cas, accorder ce type de privilège est déconseillé. Il serait naïf de prétendre que cette pratique n'est pas répandue dans les milieux de travail de la Zambie, mais il n'en demeure pas moins qu'elle pourrait devenir une cause de jalousie entre les membres du personnel. Vous ne devriez accorder de tels privilèges que lorsque les différentes parties intéressées approuvent cette pratique.



### Information culturelle - Conflits dans le Lieu de travail

Question :

J'ai un problème relié au travail avec un collègue. Est-ce que je dois le confronter directement, publiquement ou en privé?

Point de vue local :

Il ne faut pas confronter directement le collègue de travail avec lequel vous avez un problème, mais plutôt demander l'intervention d'une tierce personne pour tenter de régler le conflit. Si un collègue a un problème avec vous, il vous évitera, et parlera de vous à ses collègues. On pourra vous attribuer un surnom associé au problème en cause.

Point de vue canadien :

Vous avez le choix entre confronter directement votre collègue ou discuter de la situation avec votre superviseur, selon la personne et l'environnement de travail. Ce scénario ne suppose aucune différence culturelle : si vous croyez arriver à discuter calmement de la situation avec votre collègue de travail, vous devriez le confronter directement. Par contre, si vous avez lieu de penser qu'il ne sera pas réceptif, vous devriez tenter de discuter de la situation avec son superviseur. Si l'environnement de travail est étendu et hiérarchisé, vérifiez s'il existe une procédure établie pour consulter le superviseur de votre collègue, mais si l'environnement préconise des relations horizontales, vous devrez certainement vous résoudre à aborder directement votre collègue. Le point le plus important est de traiter de l'affaire en privé. Une confrontation devant vos collègues de travail ne vous mènera à rien. Les confrontations directes et ouvertes concernant des problèmes au travail sont rares, d'une part parce que le milieu de travail est hiérarchisé et d'autre part parce qu'il n'est pas approprié de traiter les conflits en public. Les Zambiens répugnent à exprimer en public leur mécontentement ou leur insatisfaction vis-à-vis d'une autre personne, et un étranger doit s'habituer à la façon très subtile et indirecte des Zambiens d'exprimer leurs sentiments.

### Information culturelle - Motiver les collègues locaux

Question :

Qu'est-ce qui motive mes collègues locaux à donner un bon rendement au travail?

Point de vue local :

L'argent est le principal élément de motivation pour bien performer au travail. La loyauté, la crainte de l'échec, le statut social et les bonnes conditions de travail constituent également des éléments de motivation pour les Zambiens.

Point de vue étranger :

La possibilité d'avancement est un des facteurs qui motivent les employés zambiens à donner un bon rendement au travail, que l'avancement se fasse au niveau de l'entreprise/organisation ou au niveau d'autres entreprises. Les bonnes conditions de travail motivent également les employés (par ex. assurance-santé, primes de performance, congés de maladie, congés pour visites dans la famille, temps alloué aux femmes pour rester près de leurs enfants lorsque leur mari ne peut ou ne veut pas le faire, ou lorsqu'elles ne peuvent compter sur aucune autre personne pour les seconder, et plus particulièrement lorsqu'elles ont pris en charge de jeunes orphelins). Le salaire constitue également un important facteur de motivation à fournir un bon rendement, parce que la pauvreté affecte beaucoup de Zambiens et qu'un revenu régulier est hautement estimé.

## Information culturelle - Livres, films et mets recommandés

Question :

Pour m'aider à en apprendre davantage à propos de la culture, pouvez-vous recommander : des livres, des films, des émissions de télévision, de la nourriture et des sites Web?

Point de vue local :

Voici quelques liens utiles : [www.Zamnet.za](http://www.Zamnet.za) (culture et religion).

Livres : Bopp, Michael & Judie Bopp, *Recreating The World: A Practical Building Sustainable Communities*, Four World's Press, Calgary, 2001. "Clan" Chieftainship, and Slavery in Luvale Political Organization, *Africa* 27 (1957), pp.59-75. Je recommande tout particulièrement les publications de C.M.N. White, Victor Turner et Doke & Melland. Si la linguistique vous intéresse, je vous recommande de lire Robert P. Collins' *Problems in African History* Prentice Hall, 1968; ou *The Problem of Bantu Expansion*, 1968.

Point de vue canadien :

La Zambie n'est pas une destination touristique courante par rapport à d'autres pays du continent comme le Kenya, la Tanzanie et le Zimbabwe. Par conséquent, il existe très peu de livres/sites web/ressources sur le pays pour les visiteurs intéressés. Si par chance vous trouvez une référence sur la Zambie dans un guide de voyage, ce sera fort probablement un très petit chapitre dans un guide régional.

## Information culturelle - Activités sur le terrain

Question :

Dans ce pays, j'aimerais en savoir plus sur la culture et sur le peuple. Quelles activités pouvez-vous me suggérer?

Point de vue local :

Il serait très intéressant de participer aux activités suivantes : Fête nationale (Journée de l'Indépendance, 24 octobre), les grandes parties de soccer (aux niveaux local et international). Je vous suggère de lire également les quotidiens locaux et plus particulièrement *The Post* et *Daily Mail*. Les postes de radio anglais et locaux ont d'excellentes émissions traitant de la culture du pays.

Votre meilleure source pour trouver un interprète culturel est un prêtre catholique (missionnaire). Ces prêtres sont au pays depuis longtemps et sont très estimés. Ils seront en mesure de vous recommander une personne qui saura vous aider à mieux comprendre la culture locale. Les chefs locaux constituent également d'excellents interprètes culturels.

Point de vue canadien :

L'infrastructure touristique est aussi peu développée. Les voyages et les visites touristiques dans ce pays se font très près de sa localité. Quelques grandes attractions touristiques font présentement l'objet d'aménagements destinés à les rendre plus convenables pour les touristes, dont la rive zambienne des chutes Victoria, mais elles demeurent peu adaptées aux touristes et les visiter serait donc une expérience assez « naturel ». Il y a certains endroits qui accueillent le tourisme de luxe, notamment les réserves de chasse dans les parcs nationaux accessibles seulement par avion.

La télévision zambienne diffuse un ou deux feuilletons télévisés sud africains qui sont très populaires et sont un bon moyen pour entrer en contact avec les gens! Les Zambiens sont aussi très impressionnés par les étrangers qui essaient et apprécient leurs mets locaux. D'ailleurs, la meilleure façon de se faire des amis est d'essayer de manger le « nshima » avec les mains (et surtout restez bon joueur même si vous ne réussissez pas).

S'impliquer dans des sports locaux est un bon moyen d'être au contact des Zambiens. Les principaux sports que pratiquent les Zambiens et les Zambiennes sont le tennis, le squash, le badminton, le netball, le volley-ball, le soccer (les hommes surtout), le karaté (les hommes surtout), le basket-ball, le rugby (les hommes) et le cricket (les hommes). Le soccer est très populaire auprès des Zambiens. Le seul fait de pratiquer ce sport, d'assister aux parties ou d'en parler vous mettra facilement en contact avec les gens du pays. Il est aussi conseillé de lire les grands quotidiens du pays afin d'acquérir une certaine connaissance de la politique au pays et une idée des grandes questions qui intéressent les Zambiens. Vous y trouverez également de bons sujets de conversation. Le « *Post* », le seul journal indépendant du pays, présente des points de vue plus critiques. De même, la radio capte les humeurs des Zambiens et

traite des sujets majeurs auxquels la population est confrontée. Quant à la télévision, elle semble dominée par les médias de l'Afrique du Sud et donne un aperçu des dernières et prochaines tendances et l'état d'esprit des voisins du Sud des Zambiens (l'Afrique du Sud a beaucoup d'influence sur les tendances des pays limitrophes). Lorsque vous vous trouverez à Lusaka, ne manquez pas d'aller voir une pièce au Lusaka Playhouse où vous pourrez rencontrer des gens de différents genres et découvrir un peu mieux la culture zambienne. Les clubs de nuit sont des endroits culturellement intéressants, mais les fréquenter de façon assidue pourrait nuire à votre réputation dans votre cercle social et professionnel.