
L'intégration culturelle comme nouveau moteur de l'insertion professionnelle dans les pays en développement

Nicolas Dupont, maîtrise en administration spécialisée
Jacques Gagnon, docteur en administration
Caroline Perron, doctorante en administration
Université de Sherbrooke

INTRODUCTION

Le chômage de la jeunesse est une problématique qui touche l'ensemble des pays du globe. Les données de la Banque Mondiale indiquent que plus de 74,6 millions de jeunes sont considérés comme sans emploi à travers le monde.

Le chômage de la jeunesse est une problématique qui touche l'ensemble des pays du globe. Les données de la Banque Mondiale indiquent que plus de 74,6 millions de jeunes sont considérés comme sans emploi à travers le monde. Pour chaque adulte sans emploi, plus de 2,8 jeunes seraient donc au chômage^a. L'important manque de revenu fixe chez les jeunes est à la fois une cause et une conséquence d'un second phénomène social : la migration des populations et l'instauration de communautés de plus en plus multiculturelles.

Face à ces changements socio-économiques, de nouvelles méthodes et stratégies d'approches

sont développées. On tente ici de mettre sur pied une approche de management qui viendra confronter ces difficultés économiques par la gestion interculturelle.

Volet clé du développement local, l'interculturalisme consiste à incorporer les différentes tendances et logiques culturelles au sein d'un même processus. Ce processus cherche à intégrer un important nombre d'acteurs diversifiés dans les domaines des entreprises, de l'État et des milieux culturels au sein d'une structure d'insertion professionnelle axée sur la jeunesse de milieux multiculturels et défavorisés.

Volet clé du développement local, l'interculturalisme consiste à incorporer les différentes tendances et logiques culturelles au sein d'un même processus. Ce processus cherche à intégrer un important nombre d'acteurs diversifiés.

1. PROBLÉMATIQUE DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE EN CONTEXTE INTERCULTUREL

Les travailleurs du secteur informel ne peuvent pas capitaliser sur leur métier puisque ce dernier n'est pas reconnu. Ils n'ont pas accès à la protection des normes du travail, à la sécurité sociale et ne peuvent se joindre à une organisation de travailleurs.

Dans un premier temps, les programmes de développement économique sous-estiment souvent

l'impact de la structure même de l'économie locale. L'importance du secteur informel dans l'économie génère de nombreuses problématiques. Les travailleurs du secteur informel ne peuvent pas capitaliser sur leur métier puisque ce dernier n'est pas reconnu. Ils n'ont pas accès à la protection des normes du travail, à la sécurité sociale et ne peuvent se joindre à une organisation de travailleurs. Les revenus sont également nettement inférieurs dans le secteur informel.

« *Median hourly earnings in 2002 were 70 to 90 percent higher in the formal sector than for the self-employed and informal salaried.² Note that total earnings are lower for the informal salaried than for the self-employed, despite working an average of 5 hours more per week^b.* »

Les problèmes économiques se mêlent aux problèmes sociaux. On constate une importante forme d'iniquité salariale entre les sexes, mais également entre les individus de différentes origines ethniques. Le cas de la Bolivie, où un homme travaillant dans le milieu formel gagne un salaire moyen de 2765 Bs/mois, alors qu'une femme autochtone travaillant un emploi informel gagne en moyenne 681 Bs/mois est emblématique de ce phénomène.

Par la suite, dans bien des cas, on note une importante inadéquation au niveau de la formation professionnelle et technique. Les pays en développement possèdent généralement un taux de productivité de la main-d'œuvre nettement plus faible que dans les pays industrialisés. Une des causes probables est l'instauration d'une monoculture dans les centres de formation

2. REVUE DES CONNAISSANCES À CE JOUR

2.1 Notion de management interculturel

Pour mettre en place les meilleures méthodes de gestion, on doit donc dans un premier temps, reconnaître, comprendre et intégrer les pratiques et les valeurs locales dans les organisations.

Le management est une science dont la nature est complexe et variable. « La gestion n'est pas un ensemble fixe et universel de règles et de pratiques, mais plutôt une mosaïque de pratiques locales^c. » Cette réflexion exprime à merveille les liens de complémentarité entre les problématiques de développement local et de management interculturel. L'interculturalisme « est une solution mitoyenne qui recherche les équilibres entre les cultures, basé sur le développement d'une culture commune^d ». Ainsi, pour mettre en place les meilleures méthodes de gestion, on doit donc dans

technique qui ne prend pas en compte les besoins des entreprises au niveau des savoir-faire et savoir-être.

En dernier lieu, les problématiques précédentes ont généré d'importants problèmes sociaux. Dans les milieux les plus pauvres, on a relevé d'importants problèmes de criminalité et de violence intra et extra-familiale. On identifie généralement comme cause probable de cette violence, en plus des problèmes économiques, la perte des valeurs et la faible estime de soi de la jeunesse urbaine.

L'implantation d'une monoculture dans un contexte diversifié génère des problèmes à la fois dans les méthodes de gestion, mais également dans l'intégration et le renforcement identitaire des communautés culturelles. Au niveau des entreprises, les employeurs doivent remettre en question leur modèle managérial. Des liens étroits doivent être mis en place entre la culture des parties prenantes et celle des entreprises et par la suite, entre culture d'entreprise et stratégie. Pour en arriver à un tel changement de mentalité, l'élaboration d'une méthode d'analyse et d'identification des particularités et des caractéristiques culturelles représente un premier défi à relever.

un premier temps, reconnaître, comprendre et intégrer les pratiques et les valeurs locales dans les organisations.

2.1.1 Reconnaissance des attributs culturels

La reconnaissance des attributs socioculturels est une science complexe. Dans ce domaine d'étude, il existe deux principaux courants d'analyses. Le premier est affilié à l'école quantitative de la gestion. Il consiste à identifier des indicateurs se voulant universels pour définir et comparer les différentes cultures entre elles. Le second courant est d'ordre qualitatif. Il constitue une étude approfondie des milieux culturels aux vues des approches historiques, sociologiques et ethnographiques.

Les approches de l'identification culturelle de l'école quantitative, avec en tête les modèles d'Hofstede et Trompenaer, focalisent sur les interactions entre les individus et leur environnement

dans l'intérêt d'établir des comparaisons. Elles n'intègrent pas les causes profondes de ces interactions ou des concepts fondamentaux de la culture comme les valeurs, les symboles ou les normes explicites. Cette approche est limitée et peut pousser les intervenants à prendre des décisions basées sur des observations biaisées par les stéréotypes.

L'approche qualitative de l'étude des cultures stipule qu'avant tout, la culture est un contexte. Les règles et les stratégies des acteurs varient en fonction de ce contexte. L'approche historique et ethnographique nécessite une analyse plus complexe que l'approche quantitative, car elle se base sur les caractéristiques de la société traditionnelle et de la logique culturelle typique d'un peuple. Cette approche n'est pas une analyse systématique en fonction d'indicateurs prédéterminés, mais plutôt une étude approfondie des mœurs et du fonctionnement d'une société.

Un important constat est que, contrairement à l'impression donnée, les deux courants quantitatif et qualitatif ne sont pas mutuellement exclusifs. Au contraire, ces courants sont complémentaires et enrichissent significativement l'analyse culturelle.

2.1.2 Intégration de la culture nationale à la culture organisationnelle

Une fois l'identification des particularités culturelles faites, l'étape suivante consiste à l'intégration de ces dernières dans les pratiques d'insertion professionnelle locales. Il faut d'abord être en mesure d'identifier et de comprendre la culture organisationnelle mise en place. Par la suite et finalement, il peut être envisagé d'établir un plan d'ajustement selon une approche interculturelle qui amènera une réelle valeur ajoutée à l'organisation^e.

Plusieurs chercheurs en gestion ont développé des méthodes pour identifier et conceptualiser les cultures organisationnelles. La littérature fait généralement état d'une méthodologie d'évaluation en 4 étapes :

1. Repérer des valeurs, croyances et normes de comportement à travers les manifestations symboliques, les langages ou les idéologies.
2. Vérifier que les valeurs, croyances et normes de comportement repérées sont bien des évidences.

3. Repérer les logiques qui lient les évidences les unes aux autres et caractériser les traits culturels de l'organisation.

4. Pour chacun des traits culturels, vérifier leur pertinence en recherchant leurs traces et leurs origines dans l'histoire de l'organisation.

L'ajustement des organisations aux cultures externes ne peut se faire que dans un esprit de cohérence entre les stratégies organisationnelles et leur environnement culturel. Ainsi donc, « la culture doit être traitée comme un sous-système de l'organisation au même titre que la structure, la technologie et la stratégie^f. » En fonction des parties prenantes impliquées, on doit chercher la compatibilité entre stratégie, approches de gestion et communication entre les parties prenantes.

L'ajustement des organisations aux cultures externes ne peut se faire que dans un esprit de cohérence entre les stratégies organisationnelles et leur environnement culturel.

2.2 Apprentissages et réflexions de projets d'insertion professionnelle à travers le monde

Les apprentissages ici sont fondés sur l'étude de 3 cas (Inde, Afrique de l'Ouest et Canada) d'insertion professionnelle en milieu multiculturel.

Les expériences indiennes et africaines mettent en lumière l'importance de l'intégration des parties prenantes dans le cadre d'un projet d'insertion professionnelle. Que ce soit au niveau des objectifs, du financement, des orientations stratégiques ou des méthodes d'approches de la clientèle, chaque partie prenante est consultée et sollicitée et peut ainsi enrichir le projet de ses soutiens et expertises. Ce procédé permet à terme d'assurer un meilleur transfert de connaissances entre les services et les organisations.

Également, chacune des expériences d'insertion professionnelle souligne l'aspect névralgique de la proximité entre les intervenants des projets. Les structures organisationnelles en silo semblent nettement moins efficaces et efficientes que les projets mettant en place des structures intégrées.

La décentralisation des opérations et des prises de décision semble aussi un important volet de l'efficacité organisationnelle. Le modèle canadien est très révélateur à ce sujet. Le manque de marge de manœuvre des intervenants dans le milieu affectait négativement la perception de la qualité des services par la clientèle des centres d'emploi. Une plus grande autonomie des intervenants permet de mettre en place des services davantage personnalisés aux problématiques individuelles.

2.3 Les acteurs-ressources engagés dans le processus

Comme vue au niveau de la problématique, la mise en place d'un programme d'insertion professionnelle et sociale demande une grande quantité de ressources dans le milieu. De nombreux facteurs tels, l'éducation, la culture, la juridiction et le fonctionnement du marché du travail sont tous des aspects influençant la situation socio-économique de la jeunesse. Il est donc souhaitable d'avoir des ressources complémentaires et des partenaires stratégiques pouvant avoir un impact sur ces variables. Chaque acteur du projet est donc à la fois un partenaire et une ressource comparable à un actif sur lequel on peut s'appuyer et capitaliser. L'insertion professionnelle agit essentiellement sur trois fronts, les entreprises et associations privées, les instances publiques et l'organe jouant le rôle d'interface et de coordination au sein des parties prenantes.

2.3.1. Organisations privées

Les organismes privés, qu'ils soient à but lucratif ou non, jouent un rôle central dans le développement d'une nation et d'une culture. Cet état de fait est mis en évidence dans le Rapport sur le développement mondial de 2005 de la Banque Mondiale :

« They provide more than 90 percent of jobs, creating opportunities for people to apply their talents and improve their situations. They provide the goods and services needed to sustain life and improve living standards. They are also the main source of tax revenues, contributing to public funding for health, education, and other services. Firms are thus critical actors in the quest for growth and poverty reduction⁸. »

Les organismes privés sont étroitement connectés avec la réalité de leur milieu. Dans ce sens, ils forment des partenaires et des ressources privilégiés dans la mise en place d'un projet d'insertion professionnelle de la jeunesse.

2.3.2. Instances publiques

La participation des instances publiques est essentielle lors de l'élaboration et du développement du projet d'insertion professionnelle et sociale de la jeunesse. En effet, un moyen de déverrouiller le potentiel de développement d'un pays fortement influencé par le marché informel est de donner une reconnaissance légale à son économie. En tant qu'agent de développement et de changement, les institutions publiques ont les ressources légales ainsi que morales d'agir positivement sur la finalité de l'insertion.

2.3.3. Interface

L'interface est le coordinateur des processus. Il s'agit d'un rôle pivot au sein du programme de développement. En plus de s'assurer du respect des échéanciers et des budgets vis-à-vis des donateurs institutionnels, l'organe coordinateur est responsable de la cohésion, de la transversalité du volet interculturel ainsi que de la pérennité du projet.

3. GESTION STRATÉGIQUE

Avant de pouvoir mettre en place des processus et des partenariats, il est pertinent de se questionner sur l'approche de la gestion stratégique du projet d'insertion professionnelle de la jeunesse en milieu interculturel. Cette planification passe par la mise en place des différentes composantes stratégiques du projet, d'une réflexion sur les enjeux qui l'entourent et finalement sur les méthodes pour en évaluer le succès ou l'échec.

3.1. Composantes stratégiques du projet

La planification stratégique est une science complexe en perpétuel renouvellement. Lors de sa planification, « un projet devrait prévoir une phase de gestation du projet, respecter le rythme d'exécution sur le terrain, respecter un horizon temporel à long terme, avoir une approche non contingente, favoriser l'entrepreneuriat, prendre en compte l'aspect culturel, s'arrimer à l'adminis-

tration publique et avoir un financement non contingent^h. » Cette affirmation met en lumière l'importance de la planification temporelle, financière et des approches managériales à mettre en place.

3.1.1. Planification organisationnelle

Le succès de l'approche interculturelle repose en grande partie sur l'habileté de l'interface de développement à rassembler et intégrer les diverses parties prenantes au sein d'un même processus d'insertion. Ce processus comprend la formation technique des jeunes participants, leur pénétration sur le marché du travail ainsi que les stratégies de gestion en entreprise.

La planification organisationnelle consiste à prévoir et organiser la structure de gestion et d'établir les processus d'encadrement et les responsabilités des acteurs. Le modèle de planification organisationnelle est basé sur les exigences des objectifs et des tâches à accomplir.

Le succès de l'approche interculturelle repose en grande partie sur l'habileté de l'interface de développement à rassembler et intégrer les diverses parties prenantes au sein d'un même processus d'insertion. Ce processus comprend la formation technique des jeunes participants, leur pénétration sur le marché du travail ainsi que les stratégies de gestion en entreprise. Parallèlement, les travaux incluent un volet centré sur l'émancipation d'une identité culturelle permettant un renforcement positif des attitudes sociales des jeunes issus des milieux autochtones. L'étendue même du projet met en cause une grande variété d'acteurs. Ces derniers sont indépendants et sont poussés par des motivations parfois divergentes. Ainsi, mettre en place une structure organisationnelle basée sur l'axe de gestion centralisée/décentralisée n'est pas pertinent. On peut alors se tourner vers des méthodes de gestion alternatives et novatrices comme la gestion intégrée.

Pour mettre en place une approche organisationnelle intégrée, on doit d'abord comprendre le sens du concept même de ce type de gestion. « La gestion intégrée est assimilée à une gestion

globale, intégrale; de l'autre, elle renvoie davantage à l'idée de partage des intérêts et des responsabilités entre les différents acteurs concernés par un problème particulierⁱ. » Les expériences passées démontrent l'efficacité de joindre les différents acteurs au sein d'un même processus d'intégration. Le travail en silo de type fonctionnel semble s'avérer moins performant à rassembler les intérêts et motivations de chacun des acteurs en cause.

Il existe une différence fondamentale entre les concepts de gestion décentralisée et la gestion intégrée. La gestion décentralisée met l'accent sur les prises de décisions et l'autonomie. La gestion intégrée, pour sa part, se veut transversale. Le rôle de l'interface n'est pas de fournir les services d'insertions professionnelles, mais d'aider à la coordination et à l'intégration des différents acteurs-ressources et parties prenantes. Se faisant, elle permet de mettre en relation les engrenages identitaires, économiques et sociaux du processus d'intégration et de les faire fonctionner d'un même accord à l'intérieur d'une dynamique d'insertion professionnelle interculturelle.

La gestion intégrée prend appui sur le transfert et le partage d'informations et de connaissances. Dans une structure intégrée, les responsabilités face à un problème sont conjointes et interdépendantes. Un très haut niveau de partenariat et de communication est donc nécessaire à sa mise en place. Le transfert des connaissances aux acteurs locaux et de ces derniers à l'interface est donc un processus en continu. Les problématiques encore inconnues au niveau de la réalisation du projet pourront donc aisément être identifiées, analysées et incluses dans une future modélisation.

Il existe une différence fondamentale entre les concepts de gestion décentralisée et la gestion intégrée. La gestion décentralisée met l'accent sur les prises de décisions et l'autonomie. La gestion intégrée, pour sa part, se veut transversale.

3.1.2. Gestion des acteurs-ressources

La gestion des acteurs-ressources est primordiale dans l'implantation d'un projet de type intégrant. On peut subdiviser quatre volets à la gestion des

acteurs ressources : la gestion des motivations des parties prenantes, la gestion des compétences, la gestion des capacités et finalement le rôle joué par l'interface qui supervise le processus de mise en place du projet.

Dans un premier temps, la gestion des motivations des parties prenantes s'impose. Chaque partie prenante possède ces propres motivations à participer et à s'impliquer dans le projet. Il est primordial d'identifier et de comprendre ces motivations. L'accroissement de la sécurité, des revenus ainsi que des réseaux communautaires sont des motivations au niveau des jeunes participants du programme d'insertion. Au niveau des entreprises, les objectifs de rentabilité passent par l'embauche d'une main-d'œuvre compétente et fiable. Les organismes communautaires sont motivés par l'accroissement de leur capacité d'action ainsi que par des motivations prosociales. Ces motivations prosociales s'appliquent également à l'interface de supervision qui s'implique dans le but d'accroître le bien-être des autres.

Pour sa part, la gestion des compétences implique essentiellement l'allocation de la bonne ressource à la bonne tâche. Plusieurs auteurs identifient l'habileté de générer, d'organiser et de répandre des compétences à la fois de savoir-faire et de savoir-être comme étant un facteur clé de succès dans la gestion d'une organisation. Compte tenu de la complexité culturelle et économique du milieu d'intervention, un soin particulier doit être donné à la gestion des compétences des acteurs et du rôle qui leur est associé.

La gestion de la capacité des acteurs est fondamentale. Elle permet notamment d'élaborer des objectifs d'intégrations réalistes et la tenue responsable d'un budget. Cette capacité regroupe de nombreux facteurs. On doit impérativement prendre en compte la capacité d'accueil des centres de formation, des organismes culturels et des entreprises. Également, on doit faire une analyse rigoureuse des capacités financières des acteurs et de leur habileté à pourvoir à leur mission.

La gestion des points soulignés précédemment revient à l'organisme interface. Une gestion efficace des alliances stratégiques représente un

facteur clé de réussite permettant d'atteindre des objectifs de pérennité et de diffusion.

3.2 Évaluation et transfert des acquis

Les critères d'évaluation d'un éventuel succès suivent trois axes. Le premier axe est celui de l'efficacité. Les critères d'efficacité représentent l'atteinte même des objectifs du projet d'insertion professionnelle en milieu interculturel. Ces critères sont complétés par des indicateurs d'efficacités. Les critères d'efficacités sont primordiaux dans l'apprentissage des meilleures méthodes de gestion et dans l'évaluation des prises de décision. Par la suite, les critères d'évaluations se tourneront vers les apprentissages et sur leur capacité à être transférés.

3.2.1 Efficacité

Le premier axe d'évaluation est celui de l'efficacité. Les indicateurs d'efficacité expriment la capacité d'un projet à atteindre ses objectifs. On évalue ici la finalité du projet. Des critères d'évaluations comme l'augmentation des jeunes en situation d'emploi, leur perception face à leur situation économique, la productivité des entreprises, la capacité des organisations impliquées et les coûts opérationnels sont tous des critères relativement faciles à observer qui permettent d'évaluer le succès éventuel de la mise en place du projet.

3.2.2 Efficience

Le second axe d'évaluation du projet est celui de l'efficience. Alors que l'efficacité évalue l'atteinte des objectifs, l'efficience évalue la manière dont on atteint ces derniers. Les critères d'évaluation sont essentiellement axés sur le respect des dimensions financières et temporelles du projet.

3.2.3 Apprentissages et transfert des connaissances

Un des objectifs du projet d'insertion professionnelle des jeunes en milieu interculturel est d'établir un modèle à suivre, une base de connaissances et de compétences qui peut être transférée et diffusée à d'autres projets de développement. Par conséquent, des critères d'évaluations comme le renouvellement du projet, sa duplication ou l'élaboration de texte de modélisation peuvent être mis en place.

4. APPLICATION DU MODÈLE

4.1 Conditions critiques de réalisation

Dans un premier temps, il est important de déterminer les conditions critiques d'une plateforme d'insertion professionnelle. Les conditions critiques sont les risques reliés aux ressources nécessaires. En d'autres termes, ce sont les conditions préalables à la mise en place. Les conditions critiques d'un projet mettant l'accent sur l'insertion professionnelle et la mise en collaboration de parties prenantes sont centrées autour de 4 aspects : les ressources financières, les ressources en connaissances et compétences sur le terrain, le support des autorités locales et finalement la prise en compte du macro-environnement.

Les problématiques financières sont pratiquement toujours des conditions critiques à la mise en place de projets de développement. Un financement trop centralisé peut voir remettre en question l'indépendance des intérêts du projet par rapport à la source de la commandite. Par contre, un financement trop limité peut mettre prématurément fin à la mise en place des processus et donc leur échec éventuel.

Par la suite, l'interculturalisme n'est pas une approche de gestion encore bien comprise et intégrée dans les pratiques de développement. Par conséquent, l'équipe de mise en place doit être en mesure de connaître, de comprendre et d'utiliser les stratégies de gestion appropriées à l'environnement culturel.

Un projet d'insertion professionnelle des jeunes en milieu interculturel est avant tout un programme de développement local. Par conséquent, il doit prendre en considération l'impact significatif des institutions publiques locales. Ces institutions peuvent à la fois servir d'atout dans l'élaboration des processus d'insertion ou bien mettre en place des barrières formelles et informelles bloquant d'éventuelles initiatives de développement.

Enfin, la prise en compte du macro-environnement est un élément incontournable dans le calcul des risques. La situation politique, économique, sociale, législative et environnementale du milieu

d'implantation sont des conditions incontrôlables par l'organisation qui, impérativement, doit s'y adapter.

4.2 Gestion des équipes de travail

La gestion des équipes de travail en contexte interculturel est nettement plus complexe que dans un milieu culturellement homogène. Les conflits et mésententes sont des événements fréquents lorsque des individus aux origines diverses se réunissent à l'intérieur d'une même organisation.

La gestion des équipes de travail en contexte interculturel est nettement plus complexe que dans un milieu culturellement homogène. Les conflits et mésententes sont des événements fréquents lorsque des individus aux origines diverses se réunissent à l'intérieur d'une même organisation. Il est impératif de mettre en place des stratégies pour prévenir et améliorer les situations problématiques des équipes de travail multiculturel. On peut établir une méthodologie en trois temps.

La première étape consiste à la prise en compte des différences culturelles. Ces différences peuvent être simplement de divergences au niveau de la communication jusqu'à la remise en question des logiques employées pour faire face à des situations problématiques. L'établissement d'une structure de collaboration peut être un exercice complexe. Cette structure comprend les objectifs à atteindre, les critères de performance, l'approche dans les prises de décisions, la proximité dans les communications et l'allocation des ressources et compétences. Chaque aspect de la structure doit évidemment être l'objet d'un consensus. La troisième étape consiste essentiellement à confronter la structure organisationnelle à la tâche à accomplir. Il est question ici d'analyser le fonctionnement et d'en apporter des correctifs.

4.3. Suivi et contrôle

Le suivi et le contrôle lors de la mise en place font partie intégrante de la gestion stratégique des processus. Comme élaboré précédemment, le concept même de gestion intégrée permet la

supervision et la transmission des informations à travers chaque segment et acteur du projet.

Un des facteurs clés de succès lors de la gestion de projet est la capacité d'adaptation de l'organisation. Par nature, les conditions dans lesquelles prend vie un projet sont fluctuantes. Par conditions, on peut prendre en exemple le contexte législatif, les conditions du marché du travail ou des préférences de la société civile. Pour maintenir l'efficacité de l'organisation et son efficience, une modification des objectifs initiaux du projet peut être envisageable ou même souhaitable. La gestion

intégrée permet entre autres de détecter ce genre de changement dans l'environnement ou au niveau des acteurs et des ressources du projet. En conséquence, on peut envisager des changements organisationnels au niveau du suivi et du contrôle. Un projet est en perpétuelle évolution. La gestion intégrée, par sa structure de communication efficace, permet de mettre en place des méthodes pour maintenir une amélioration constante dans les prises de décision et les objectifs. Il s'agit d'un modèle de contrôle en continu. Cette mécanique est primordiale dans la viabilité d'une organisation basée sur les fondements de l'interculturalisme.

CONCLUSION

L'étude des approches de gestion interculturelle est encore une science jeune. L'approche du management interculturel dans le contexte de la gestion de projet de développement économique constitue donc une importante innovation dans le domaine.

Compte tenu de la complexité du sujet en cause, l'approche avancée dans cette analyse de gestion se veut à la fois ouverte et approfondie. L'étude des approches de gestion interculturelle est encore une science jeune. L'approche du management interculturel dans le contexte de la gestion de projet de développement économique constitue donc une importante innovation dans le domaine. Il s'agit d'ailleurs du fil conducteur qui assure la cohésion et la cohérence de chacun des aspects de la présente analyse.

Dans un premier temps, il a été présenté dans cette analyse les problématiques de l'insertion professionnelle dans un milieu multiculturel défavorisé, une revue des connaissances sur le management interculturel, les acquis du passé et les acteurs-ressources présents dans le milieu. Par la suite, les notions de planification stratégique reliée à la structure organisationnelle sont abordées. Cette structure est fondée sur les concepts de la gestion intégrée, des parties prenantes et de l'évaluation des résultats. Il est finalement question de la gestion des parties prenantes, des équipes de travail et de la stratégie de suivi et de contrôle pour maximiser l'efficience dans le développement de la structure organisationnelle.

L'évolution de la compréhension des problématiques de développement local est venue remettre en question les assumptions des « meilleures pratiques » sur lesquelles étaient bâtis les organes de développement économique. L'établissement de nouveaux modèles de gestion est nécessaire afin de faire face à un environnement de plus en plus complexe et multiculturel. C'est précisément en établissant des organisations adaptées à la réalité économique et culturelle des nations que l'on atteindra de réels objectifs de développement humain durable. ■

En établissant des organisations adaptées à la réalité économique et culturelle des nations que l'on atteindra de réels objectifs de développement humain durable.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

- Assudani, Rashmi; Kloppenborg, Timothy J., *Managing stakeholders for project management success: an emergent model of stakeholders*, Journal of General Management 35.3 : 67, 2010.
- Brett, John A, *We Sacrifice and Eat Less": The Structural Complexities of Microfinance Participation*, Human Organization, 65, 1, 2006.
- Grant, Adam M., *Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity*, Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 1, 48-58, 2008.
- Karlqvist, Anders, *The Role of Modeling in Social Sciences*, Regional Science and Urban Economics 11 (1981) 4 25-430.

Srivannaboon, S., *Achieving competitive advantage through the use of project management under the plan-do-check-act concept*, Journal of General Management, Vol. 34, No. 3, pp. 1–19. 2009

World Bank, *Youth Employment Programs; An evaluation of World Bank and International Finance Corporation Support*, Independent Evaluation Group (IEG), 2012.

NOTES

^aWorld Bank (2012). *Youth Employment Programs; An evaluation of World Bank and International Finance Corporation Support*, Independent Evaluation Group (IEG).

^bTannuri-Pianto, Maria Eduarda et Pianto, Donald. (2004). *Informal Employment in Bolivia: A Lost Proposition?*, Econometric Society.

^cDupuis, Jean-P. Davel, E.; Chanlat J.-F. (2008), *Management interculturel*, Presses de l'Université Laval, Québec.

^dBouchard, Gérard (2013). *Gérard Bouchard et l'interculturalisme*, <http://www.youtube.com/watch?v=7sO8iuralpw>, [en ligne].

^ePerron, C., Gagnon, J.(2011). *Le développement local en Haïti revu par le management interculturel*, Les Cahiers du CEDIMES, Vol. 5. N° 2, Été 2011, p.103-115.

^fDupriez, Pierre, Vanderlinden, Blandine, Souman-Mis, Olivier (2002). *Balises pour le management interculturel*, Université Nancy 2.

^gWorld Bank (2004). *World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone*, The World Bank and Oxford University Press.

^hGagnon, Jacques, Gagnon, Philippe et Perron, Caroline (2012). *Le développement local : une culture à développer pour la gestion durable des forêts camerounaises*, Sherbrooke.

ⁱBerny, Laura (1997). *Gestion intégrée de l'environnement urbain*, <http://www.globenet.org/preceup/pages/fr/chapitre/reflireco>.

CRISES

www.crises.uqam.ca

Centre de recherche sur les innovations sociales

Le Centre de recherche sur les innovations sociales

Une organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire qui étudie
et analyse les innovations et les transformations sociales

Objectifs :

- Offrir un lieu de concertation et de coordination pour les activités de recherche
- Favoriser l'émergence de nouvelles pistes de recherche fondamentale et appliquée
- Développer de nouveaux partenariats
- Organiser des activités scientifiques et de transferts vers la communauté
- Former de jeunes chercheurs

Renseignements :

crises@uqam.ca
www.crises.uqam.ca
(514) 987-3000, poste 4458