

Université du Québec en Outaouais

La formation interculturelle (pré-départ) chez les volontaires : son influence sur l'ajustement culturel et la nécessité de la prolonger sur le terrain

Par Nathalie Legrand

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade

Maîtrise ès sciences – Relations industrielles et ressources humaines

Janvier, 2007

Présenté à un jury composé des personnes suivantes :

Guy Bellemare

Directeur de recherche

Louise Briand

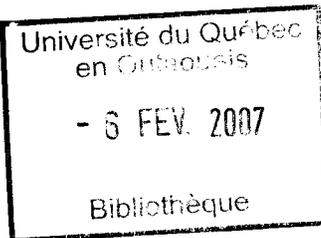
Codirectrice

Roland Foucher

Membre du jury

Charmain Levy

Membre du jury



RÉSUMÉ

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, le nombre des expatriés augmente et les recherches portent alors leur objet d'étude sur les cadres expatriés et les diverses étapes de l'expatriation. De nombreuses recherches dévoilent qu'un pourcentage important, compte tenu des coûts reliés et des conséquences émotionnelles associées, d'expatriés reviennent avant la fin de leur contrat ou sont inefficaces sur le terrain. Les hypothèses fusent afin d'expliquer et de trouver les causes de telles statistiques. Peu de recherches s'attardent à l'expatriation des volontaires d'ONG de développement. Ceux-ci constituent pourtant un groupe particulier d'expatriés. La recension des écrits révèle que la formation interculturelle pré-départ est un maillon important de la chaîne de facteurs qui peuvent influencer l'échec ou le succès de l'expatriation; le succès étant souvent basé sur le contrat complété. Il semble que d'autres facteurs, tels que des attentes réalistes, une expérience préalable et un soutien organisationnel sur le terrain facilitent l'ajustement culturel de l'expatrié. L'objectif de ce mémoire est de recueillir les perceptions de volontaires quant à *l'influence de la formation interculturelle (pré-départ) sur l'ajustement culturel et la nécessité ou non de la prolonger sur le terrain*. Le cadre théorique de cette recherche aborde deux éléments centraux dans la compréhension du sujet de recherche : l'ajustement et l'apprentissage. Comme le souligne Anderson (1994), « l'apprentissage et l'ajustement sont interdépendants ». Ces deux concepts constituent en fait la pierre angulaire de l'analyse du sujet de recherche. Les théories sociocognitive et expérientielle de l'apprentissage offrent un éclairage sur les propositions de recherche. Cette recherche utilise des entrevues semi-dirigées afin de recueillir les perceptions des volontaires. Les techniques d'entrevue des incidents critiques et de l'entonnoir sont utilisées en parallèle afin d'en garantir la validité.

Tout d'abord, les résultats confirment que les volontaires constituent une population différente de celle des cadres expatriés. Par ailleurs, les résultats confirment que la formation interculturelle pré-départ n'a qu'une influence minime sur l'ajustement culturel des volontaires. Afin d'en augmenter l'influence, il ressort des entrevues et des théories de l'apprentissage et de l'ajustement, qu'une attention plus grande doit être portée à certains facteurs propres aux participants (expérience préalable, motivations, etc.) mais aussi à des facteurs propres au contenu et aux méthodes de formation utilisées (contenu spécifique, méthode comportementale, etc.). De plus, un des principaux apports de cette recherche est de faire ressortir l'importance accordée par les volontaires au soutien sur le terrain. Non seulement la formation interculturelle doit se poursuivre sur le terrain mais les volontaires attendent davantage de leur ONG : elle doit être en mesure d'offrir divers types de soutien en passant du soutien professionnel au soutien moral. En fait, ce que relève également cette recherche est l'importance qui doit être accordée, par les ONG, par les volontaires et par les chercheurs, à *chacune* des étapes du processus d'expatriation. Enfin, la réussite d'une mission de volontariat est la conséquence d'un effort collectif qui repose sur les compétences de l'expatrié et sur le support organisationnel (Aycan, 1997b).

Mots-clé : formation interculturelle pré-départ, ajustement culturel, apprentissage, suivi, volontaire, expatriation, ONG.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------------|
| TABLE DES MATIÈRES | II |
| LISTE DES TABLEAUX | VI |
| LISTE DES FIGURES | VII |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I | 4 |
| LA RECENSION DES ÉCRITS | 4 |
| 1.1. L'EXPATRIATION | 5 |
| 1.1.1. <i>La définition</i> | 5 |
| 1.1.2. <i>La sélection</i> | 7 |
| 1.1.3. <i>La formation pré-départ</i> | 8 |
| 1.1.4. <i>L'étape de l'expatriation</i> | 9 |
| 1.1.5. <i>Le retour</i> | 11 |
| 1.1.6. <i>Autres considérations</i> | 12 |
| 1.2. L'EXPATRIATION DANS UN CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT | 14 |
| 1.3. LES ONG | 16 |
| 1.4. LES VOLONTAIRES | 18 |
| 1.5. LA FORMATION PRÉ-DÉPART | 21 |
| 1.6. LA FORMATION INTERCULTURELLE | 24 |
| 1.6.1 <i>Les objectifs</i> | 24 |
| 1.6.2. <i>Les personnes visées par la formation</i> | 25 |
| 1.6.3. <i>Les volets</i> | 25 |
| 1.6.4. <i>Les habiletés interculturelles</i> | 28 |
| 1.6.5. <i>La matière abordée</i> | 29 |
| 1.6.6. <i>La rigueur de la formation</i> | 29 |
| CHAPITRE II | 36 |
| LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE | 36 |
| 2.1. L'EXPLICATION DE LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE | 36 |
| 2.2. LES QUESTIONS DE RECHERCHE | 39 |
| 2.3. LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE | 40 |
| 2.4. LA PERTINENCE – DIMENSIONS SCIENTIFIQUE ET SOCIALE | 40 |
| CHAPITRE III | 45 |
| LE CADRE THÉORIQUE | 45 |
| 3.1. L'AJUSTEMENT ET L'AJUSTEMENT CULTUREL | 45 |
| 3.1.1. <i>Les types d'ajustement</i> | 45 |
| 3.1.2. <i>Les facteurs d'ajustement</i> | 50 |
| 3.1.3. <i>L'ajustement culturel : une affaire d'équipe</i> | 56 |
| 3.1.4. <i>Les modes d'ajustement</i> | 56 |
| 3.2. L'APPRENTISSAGE | 59 |
| 3.2.1. <i>L'ajustement culturel sous-tend un apprentissage</i> | 59 |
| 3.2.2. <i>Définition de l'apprentissage</i> | 60 |
| 3.2.3. <i>La théorie sociocognitive</i> | 60 |
| 3.2.3.1. <i>Définition et étapes de l'apprentissage sociocognitif</i> | 60 |
| 3.2.3.2. <i>Le concept d'auto-efficacité</i> | 63 |
| 3.2.3.2.1. <i>Les sources d'apprentissage</i> | 65 |
| 3.2.3.2.2. <i>Un facteur de succès d'une expatriation</i> | 66 |
| 3.2.3.3. <i>La théorie sociocognitive et la formation interculturelle</i> | 68 |
| 3.2.4. <i>La théorie de l'apprentissage expérientiel</i> | 69 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.4.1. La définition | 70 |
| 3.2.4.2. Les étapes du processus d'acquisition des apprentissages..... | 71 |
| 3.2.4.3. La théorie de l'apprentissage expérientiel et la formation interculturelle | 73 |
| CHAPITRE IV..... | 81 |
| LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE | 81 |
| 4.1. LE DEVIS DE RECHERCHE..... | 81 |
| 4.2. L'ENTREVUE ET LE GUIDE D'ENTREVUE..... | 84 |
| 4.3. LES PARTICIPANTS..... | 90 |
| 4.4. LES DIFFICULTÉS MÉTHODOLOGIQUES | 94 |
| 4.5. L'ÉTHIQUE | 99 |
| 4.6. LA RIGUEUR SCIENTIFIQUE..... | 99 |
| 4.7. LES LIMITES DE LA RECHERCHE | 100 |
| CHAPITRE V | 103 |
| LES RÉSULTATS..... | 103 |
| 5.1. LES LIMITES ASSOCIÉES AUX RÉSULTATS..... | 103 |
| 5.2. LES RÉSULTATS | 105 |
| 5.2.1. <i>La formation pré-départ</i> | 108 |
| 5.2.1.1. La durée..... | 108 |
| 5.2.1.2. Le moment..... | 108 |
| 5.2.1.3. Les participants..... | 109 |
| 5.2.1.4. Le contenu | 112 |
| 5.2.1.5. Les méthodes..... | 113 |
| 5.2.1.6. Les acquisitions | 115 |
| 5.2.1.7. Le sentiment d'être prêt..... | 117 |
| 5.2.1.8. L'appréciation | 120 |
| 5.2.1.9. Les initiatives personnelles..... | 121 |
| 5.2.1.10. Les suggestions..... | 122 |
| 5.2.2. <i>Le suivi sur le terrain</i> | 125 |
| 5.2.2.1. Les types de suivi | 125 |
| 5.2.2.1.1. La formation | 125 |
| 5.2.2.1.2. L'accueil / Intégration | 126 |
| 5.2.2.1.3. Le suivi professionnel et le mentorat..... | 126 |
| 5.2.2.1.4. Le soutien moral..... | 127 |
| 5.2.2.2. Le manque de suivi sur le terrain..... | 128 |
| 5.2.2.3. Le moment et la durée du suivi | 129 |
| 5.2.2.4. Le support externe à l'organisation | 130 |
| 5.2.2.5. Les initiatives personnelles..... | 131 |
| 5.2.2.6. Les suggestions..... | 132 |
| 5.2.2.6.1. La formation..... | 132 |
| 5.2.2.6.2. Les autres types de suivi/support..... | 133 |
| 5.2.2.7. Le bureau sur le terrain..... | 135 |
| 5.2.3. <i>L'ajustement</i> | 138 |
| 5.2.3.1. La signification..... | 138 |
| 5.2.3.2. Les difficultés générales liées à l'ajustement | 143 |
| 5.2.3.3. Le volet travail..... | 144 |
| 5.2.3.4. Le volet interaction..... | 145 |
| 5.2.3.5. Le volet environnement général | 146 |
| 5.2.3.6. Les facilitateurs | 147 |
| 5.2.3.7. L'influence de l'expérience préalable | 149 |
| 5.2.4. <i>La motivation</i> | 150 |
| 5.2.5. <i>Les appréhensions</i> | 153 |
| 5.2.6. <i>La sélection</i> | 154 |
| 5.2.7. <i>Le projet / Le partenaire local</i> | 156 |

| | |
|---|------------|
| 5.2.8. <i>L'accompagnateur</i> | 159 |
| 5.2.9. <i>Le succès/échec de la mission et le sentiment d'auto-efficacité</i> | 160 |
| 5.2.10. <i>Le retour</i> | 164 |
| CHAPITRE VI | 167 |
| LA DISCUSSION | 167 |
| 6.1. L'ANALYSE DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE | 167 |
| 6.1.1. <i>La première proposition de recherche</i> | 167 |
| 6.1.1.1. La difficulté de donner un sens à la réalité du terrain | 168 |
| 6.1.1.2. L'influence positive de la formation pré-départ | 172 |
| 6.1.1.2.1. Sur le volet travail | 173 |
| 6.1.1.2.2. Sur le volet interaction | 176 |
| 6.1.1.2.3. Sur le volet environnement général | 181 |
| 6.1.1.2.4. Les facteurs d'influence | 182 |
| 6.1.1.2.4.1. Le moment | 182 |
| 6.1.1.2.4.2. La rigueur de la formation | 184 |
| 6.1.1.2.4.3. Le type de contenu | 186 |
| 6.1.1.2.4.4. Les participants à la formation | 187 |
| 6.1.1.2.4.5. L'expérience préalable | 189 |
| 6.1.1.2.4.6. Les attentes réalistes | 191 |
| 6.1.1.2.5. Les initiatives personnelles | 192 |
| 6.1.1.2.6. Le sentiment d'auto-efficacité | 194 |
| 6.1.2. <i>La seconde proposition de recherche</i> | 196 |
| 6.1.2.1. La réussite | 196 |
| 6.1.2.2. La formation interculturelle sur le terrain | 199 |
| 6.1.2.2.1. Le caractère continu | 203 |
| 6.1.3. <i>La troisième proposition de recherche</i> | 205 |
| 6.1.3.1. Le besoin d'un soutien sur le terrain | 205 |
| 6.1.3.2. Les divers types de soutien | 207 |
| 6.1.3.2.1. Le soutien organisationnel | 208 |
| 6.1.3.2.1.1. La formation interculturelle | 208 |
| 6.1.3.2.1.2. L'accueil / Intégration | 211 |
| 6.1.3.2.1.3. Le soutien professionnel | 212 |
| 6.1.3.2.1.4. Le mentorat | 213 |
| 6.1.3.2.1.5. Le support moral | 215 |
| 6.1.3.2.2. Le soutien extraorganisationnel | 216 |
| 6.2. L'ANALYSE DES AUTRES RÉSULTATS | 219 |
| 6.2.1. <i>Le sentiment d'auto-efficacité sur le terrain</i> | 219 |
| 6.2.2. <i>Le retour</i> | 221 |
| 6.2.3. <i>Le bureau sur le terrain</i> | 222 |
| 6.2.4. <i>La particularité du groupe de participants</i> | 223 |
| 6.2.5. <i>Les transformations du modèle</i> | 224 |
| 6.2.5. <i>Les recommandations</i> | 228 |
| CONCLUSION | 230 |
| 1. <i>Le résumé</i> | 230 |
| 2. <i>La pertinence des résultats</i> | 232 |
| 3. <i>Les pistes de recherche</i> | 233 |
| 3.1. La sélection | 234 |
| 3.2. La formation interculturelle | 235 |
| 3.3. Le mentorat | 235 |
| ANNEXE 1 | 237 |
| PRÉSENTATION DES ONG | 237 |
| ANNEXE 2 | 238 |

| | |
|----------------------------------|------------|
| GRILLE D'ENTREVUE | 238 |
| ANNEXE 3 | 242 |
| CATÉGORIES DE CODAGE..... | 242 |
| BIBLIOGRAPHIE | 246 |
| SITOGRAFIE | 255 |

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 5.1. Tableau synoptique des participants à l'étude107

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|-----|
| ▪ Figure 1.1. Le processus d'expatriation | 6 |
| ▪ Figure 1.2. Les variables du processus d'expatriation | 35 |
| ▪ Figure 2.1. La problématique de recherche | 44 |
| ▪ Figure 3.1. Les facteurs influençant l'ajustement culturel | 50 |
| ▪ Figure 3.2. Le modèle de l'ajustement culturel | 58 |
| ▪ Figure 3.3. La théorie de l'apprentissage expérientiel | 71 |
| ▪ Figure 3.4. Le modèle théorique de l'apprentissage | 77 |
| ▪ Figure 4.1. La méthodologie de recherche | 89 |
| ▪ Figure 6.1. Le modèle revu à la lumière des résultats | 227 |

En mémoire de ma mère disparue avant la fin de ce projet. Maman, j'espère que tu es fière de moi depuis là Haut. Sache que tu as été et que tu es toujours une grande source d'inspiration pour moi.

Maman, je t'aime.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tous ceux qui, de proche ou de loin, ont participé à ce grand projet qu'est la rédaction d'un mémoire. Je remercie en premier lieu mes directeurs de mémoire, monsieur Guy Bellemare et madame Louise Briand, pour leur confiance en moi, pour leurs conseils judicieux et pour leur soutien constant. Je remercie également mon second lecteur, monsieur Roland Foucher, pour son regard critique et ses judicieux conseils. Je remercie ma lectrice externe, madame Charmain Levy, pour son intérêt et ses corrections. Je remercie chacun des volontaires de s'être ouvert à moi pour partager son expérience, cela a été très enrichissant et très agréable. Je remercie également les professionnels de la coopération qui ont bien voulu répondre à mes interrogations tout au long de ce projet.

Lorsqu'on mène à terme un projet de cette envergure, on réalise à quel point il est important d'être bien entouré et soutenu tout au long de celui-ci. Je remercie alors Richard qui a toujours cru en moi, qui m'a supporté dans mes moments de doute et qui partage avec moi un beau projet. Je remercie Laetitia pour sa joie de vivre et pour m'avoir changé les idées quand la pression était trop forte. Je remercie Jean-Paul de m'avoir encouragé et pousser au bout de mes limites. Je remercie Clélia, Éléonore, Maëlle, Marie-Ève, Daisy et les autres que je pourrais oublier, pour leur soutien, leurs conseils et leur amitié.

INTRODUCTION

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, le nombre d'expatriés augmente considérablement. À cette époque, le nombre des échanges commerciaux croît, les relations entre les pays du Nord et du Sud se multiplient, les mouvements migratoires augmentent, ce qui entraîne un nombre croissant d'échanges non seulement économiques mais aussi humains. De nombreuses recherches portent alors leur objet d'étude principalement sur la population des cadres expatriés. De ces nombreuses recherches, il ressort qu'entre 10 et 20 % des expatriés reviennent au pays avant la fin de leur contrat pour cause de difficulté d'adaptation au nouvel environnement ainsi qu'au nouveau poste (Black et Gregersen, 1999); il ressort également qu'un tiers de ceux qui restent sur le terrain ne répondent pas de façon efficace aux tâches qui leur sont demandées. Il faut souligner que le contrat complété ainsi que la performance sur le terrain constituent tous deux des indicateurs de succès utilisés dans l'évaluation d'une expatriation. De plus, l'ajustement culturel est le troisième facteur utilisé comme indicateur de succès d'une expatriation. Les constats cités précédemment, retours prématurés et pauvres performances, poussent les chercheurs de divers domaines d'étude tels que la psychologie, la communication et le management, à étudier les facteurs qui peuvent influencer l'échec ou la réussite d'une expatriation.

À la lecture de la littérature sur le thème de l'expatriation, le lecteur se rend rapidement compte que bien que la formation pré-départ soit un sous-thème de l'expatriation qui est assez étudiée, il reste tout de même de nombreux pans de ce thème qui restent à être approfondis. Pour l'ensemble des chercheurs, l'importance voire la nécessité de la

formation pré-départ n'est plus à discuter. Nonobstant ce constat, il apparaît encore que certains gestionnaires d'entreprises ne soient pas sensibilisés à la formation des expatriés : les recherches ont démontré que seulement 30 % des expatriés américains ont reçu une formation lors de leur départ pour l'étranger (Black et Mendenhall, 1990). Il est important de souligner que la formation n'est qu'un seul maillon de la chaîne de facteurs qui peuvent influencer le succès ou l'échec d'une expatriation. À elle seule, la formation ne garantit pas le succès d'une mission à l'étranger. Cette affirmation est d'ailleurs soutenue par le fait que de nombreux expatriés, tel que mentionné auparavant, reviennent avant la fin de leur contrat, n'arrivent pas à performer efficacement ou à bien s'adapter culturellement dans leur pays d'accueil, et ce malgré le fait que certains aient reçu une formation avant leur départ.

Peu de recherches se sont attardées à la population spécifique d'expatriés que sont les volontaires du développement. Ceux-ci constituent un type d'expatrié particulier, qui peut se démarquer des cadres expatriés sur le plan des tâches effectuées, des interactions avec les hôtes et surtout des motivations d'expatriation. Ce travail de recherche a donc comme objectif de s'attarder à ce type d'expatriés en examinant *l'influence de la formation interculturelle sur leur ajustement culturel ainsi et la possibilité de prolonger cette formation sur le terrain de la mission.*

Le premier chapitre de ce travail fait état de la littérature sur le sujet de l'expatriation ainsi que l'explication de concepts utiles à la compréhension de la problématique. Le Chapitre 2 expose, pour sa part, la problématique de recherche ainsi que les propositions

sous-jacentes. Le Chapitre 3 présente le cadre théorique permettant de soutenir l'analyse de la problématique de recherche. Le Chapitre 4 est consacré à la méthodologie utilisée dans la réalisation de ce travail de recherche. Le Chapitre 5 expose les résultats de recherche et le Chapitre 6 la discussion de ces résultats ainsi que les recommandations.

CHAPITRE I

LA RECENSION DES ÉCRITS

L'objectif de ce chapitre est d'exposer les connaissances sur les thèmes reliés au sujet général d'étude – la formation interculturelle - afin de permettre une meilleure compréhension de celui-ci. Une première partie aborde donc le thème global de l'expatriation, entre autres afin d'exposer l'environnement du sujet d'étude de cette recherche. Une seconde section précise davantage la notion d'expatriation en délimitant le contexte propre à cette recherche. La partie suivante traite d'organisations non gouvernementales de développement au sein desquelles œuvrent les volontaires visés par cette recherche. Par la suite, la population à l'étude est définie afin de comprendre les particularités qui lui sont propres. Une autre section s'attarde à exposer les conclusions des recherches sur la formation pré-départ. Enfin, une partie sur la formation interculturelle permet de préciser la compréhension du sujet d'étude de cette recherche. Il est important de mentionner que certains auteurs comme Mendenhall, Dunbar & Oddou (1987), Mendenhall & Oddou (1985), Mendenhall & Oddou (1986) sont des auteurs clés de la littérature sur l'expatriation. Bien que leurs ouvrages ne soient pas très récents, ces auteurs s'avèrent être des piliers dans la recherche sur l'expatriation, particulièrement l'expatriation de travailleurs cadres. D'ailleurs, leurs modèles et critiques sont encore aujourd'hui repris par de nombreux auteurs.

1.1.L'EXPATRIATION

1.1.1. La définition

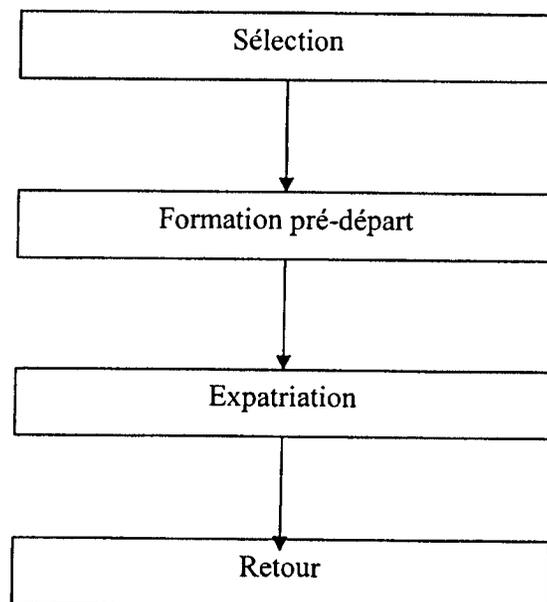
Ce qui ressort à la lecture de la littérature sur l'expatriation, c'est son caractère multidimensionnel. Le phénomène de l'expatriation en est un qui comporte plusieurs étapes, plusieurs facteurs de succès, plusieurs acteurs; aussi, plusieurs domaines d'étude y sont rattachés. Il est nécessaire de débiter par ce qui est entendu par « expatriation ». L'expatriation au sens large fait référence au fait pour un individu de « quitter sa patrie pour s'établir ailleurs » (Le Petit Robert, 1990, p. 732). L'expatriation peut être définitive ou pour une durée déterminée. L'expatriation peut découler d'un choix ou bien être obligée. Elle peut aussi être la conséquence de conditions politiques ou économiques comme elle peut être une conséquence inscrite dans la lignée d'un cheminement professionnel. Selon Aycan et Kanungo (1997, p. 250), un expatrié est « un employé d'une organisation gouvernementale ou d'affaire qui est envoyé par son organisation dans une unité, dans un pays différent du sien, pour accomplir un travail pour un temps donné de plus de six mois mais pour moins de cinq ans pour un même contrat ».

En tant que thème de recherche, l'expatriation des travailleurs est étudiée surtout depuis la Seconde Guerre mondiale par diverses disciplines, notamment la psychologie, la communication et le management. La grande majorité des études effectuées sur le thème de l'expatriation des travailleurs portent sur la population des cadres expatriés, souvent américains, et la façon dont ceux-ci vivent leur expatriation. Des auteurs comme Mendenhall et Oddou (1991) effectuent de nombreuses recherches sur l'adaptation des

cadres expatriés américains. D'autres auteurs (Saba et Doucet, 2002) s'intéressent plutôt aux modes de gestion de ces travailleurs.

L'expatriation, comme processus, comporte plusieurs étapes entre le moment où l'individu développe le désir de partir ou bien le moment où son organisation lui propose (dans certains cas l'oblige) un poste à l'étranger et le moment où l'individu est de retour dans son pays d'origine. Il est nécessaire d'être sensible au fait que le départ pour un contrat à l'étranger n'est pas la seule et unique étape; il est à la fois précédé et il est suivi par d'autres étapes. Les grandes étapes sont au nombre de quatre : la sélection, la formation pré-départ, l'expatriation comme telle et le retour au pays d'origine (figure 1.1.).

Figure 1.1. LE PROCESSUS D'EXPATRIATION



1.1.2. La sélection

Comme toute dotation de poste, l'envoi d'un individu à l'étranger nécessite une étape de sélection. L'objectif premier du processus de sélection dans un contexte d'expatriation est de choisir des individus qui pourront rester pour la durée complète de l'expatriation en plus de réaliser les buts stratégiques qui doivent être achevés (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005). Comme pour la sélection de personnel pour un contrat à l'intérieur du pays d'origine, la sélection d'un individu pour un contrat à l'étranger prend en compte les compétences techniques de celui-ci. Par contre, la compétence technique de l'individu ne suffit pas à la réussite de l'expérience de travail à l'étranger. Un individu qui s'expatrie doit posséder de nombreuses autres compétences ou habiletés afin d'être efficace sur le terrain.

D'après Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005), les retours prématurés ou les piètres performances de certains expatriés peuvent être expliqués par une étape de sélection incomplète. Dans bien des cas, la sélection met l'accent sur les compétences techniques, cela au détriment des capacités d'ajustement et de communication interculturelle. Tung (1988) note que l'accent doit être mis sur des critères de compétence non seulement technique mais surtout sociale, culturelle, interactionnelle et relationnelle. De plus, il arrive trop souvent que la situation familiale ne soit pas considérée au sein de cette étape. Aussi, selon un rapport de l'« Human Resource Institute » (1998, cité par Anderson 2001), 92 % des multinationales prennent des décisions de sélection basées sur des recommandations managériales (propositions des gestionnaires); plus de la moitié

n'utilisent pas de procédures structurées et près de 10 % n'utilisent aucune procédure de sélection.

D'après Sinangil et Ones (Chapitre 20) tiré de Anderson (2001), la faiblesse de l'étape de la sélection est due au fait que l'expatriation est perçue comme un « déplacement » d'un travailleur, souvent déjà à l'embauche de l'organisation, et non comme l'occupation d'un nouveau poste. D'après ces mêmes auteurs, les résultats des recherches sur la sélection des expatriés ne concordent pas les uns avec les autres quant aux variables qui devraient être prises en compte et qui sont corrélées positivement avec la réussite de l'expatriation. Sinangil et Ones (1997) par exemple, contrairement à plusieurs autres auteurs, suggèrent que de baser la sélection sur l'expérience passée n'est pas une bonne stratégie. Ces mêmes auteurs révèlent la nécessité de comparer les critères de sélection avancés par l'organisation d'embauche avec ceux suggérés par les organisations du pays hôte; ils suggèrent de plus qu'il n'existe que très peu de stratégies de recrutement propres à l'expatriation et que peu de recherches se sont attardées à ce thème d'étude. Nombreux sont les hauts gestionnaires qui croient qu'un gestionnaire qui réussit dans son pays est capable d'être efficace n'importe où.

1.1.3. La formation pré-départ

Pour ce qui est de l'étape de la formation pré-départ, celle-ci sera abordée plus en profondeur dans les pages qui suivent. Il importe de souligner qu'elle fait de plus en plus partie des programmes d'expatriation et que plusieurs études (Ashamalla et Crocitto,

1997; Brislin et Yoshida, 1994; Deshpande et Viswesvaran, 1992; Tung, 1998) ont démontré sa nécessité et son efficacité.

1.1.4. L'étape de l'expatriation

L'étape de l'expatriation en tant que telle constitue un défi majeur autant pour l'expatrié que pour l'organisation qui l'envoie, les hôtes qui l'accueillent et le conjoint ou la famille qui l'accompagne. La présence de tous ces acteurs impliqués dans l'expatriation est ; a l'origine du caractère multidimensionnel de ce phénomène.

Pour le travailleur expatrié, cette expérience représente un défi tant professionnel que personnel (Cerdin et Dubouloy, 2005). Il doit faire face à de nombreuses situations qui le placent face à de nouvelles façons de faire, à de nouvelles façons de penser et à de nouvelles façons de gérer et négocier une situation. Il doit être en mesure de répondre efficacement, idéalement de la même manière qu'il le ferait dans son propre pays, aux nouveaux défis qui lui sont proposés, cela aussi bien dans ses tâches professionnelles qu'au niveau de ses interactions sociales. Il doit être en mesure de créer rapidement des liens avec les personnes clés et de performer rapidement (Forster, 2000). Par le fait même, l'expatrié doit gérer diverses sources de stress : au travail, dans la vie quotidienne et familiale, dans la vie sociale, etc. Une mission à l'étranger nécessite un ajustement non seulement à un nouveau milieu de travail mais aussi à un nouveau milieu culturel et social. D'ailleurs, l'étude de Simard (2003), indique que les situations considérées par les expatriés comme étant les plus stressantes font partie de la sphère extra-professionnelle. Il ressort donc que l'expatriation d'un individu est, pour certains auteurs (Cerdin et

Dubouloy, 2005), une expérience choquante et anxiogène d'où la notion de choc culturel avancée par plusieurs autres auteurs tels que Oberg (1960) et Kim (1988). La réussite de l'étape de l'expatriation dépend de la façon dont l'expatrié gère le choc culturel ou le stress mais aussi de ses ressources propres comme ses compétences techniques et managériales, sa confiance et son équilibre psychologique. De plus, la capacité de l'expatrié de créer de bonnes relations interpersonnelles et de communiquer efficacement avec les hôtes du pays d'accueil fonde la façon de vivre l'expatriation par l'individu. La capacité de celui-ci d'interpréter correctement les comportements et attitudes des hôtes et de les anticiper afin d'y répondre tout aussi correctement aide tout autant sa façon de vivre l'expatriation (Mendenhall et Oddou, 1985). Il faut mentionner que « l'ajustement culturel est un processus et non pas un état » (Hannigan, 1990). Cette affirmation suppose que l'ajustement culturel ne peut se faire en une seule et unique phase mais qu'il peut s'actualiser au sein d'une démarche plus ou moins longue. Cela semble accepté par la grande majorité des auteurs (Hannigan, 1990; Deshpande et Viswesvaran, 1992), principalement par ceux qui traitent du choc culturel et de la courbe d'ajustement.

De plus en plus d'expatriés quittent leur pays non pas seuls mais en compagnie de leur conjoint ou de leur famille. Le conjoint et la famille constituent des soutiens importants et souvent nécessaires à la réussite de l'expatriation du travailleur. Comme le mentionnent Black et Mendenhall (1989), le conjoint doit faire face à des défis différents. Bien souvent, il se retrouve seul à la maison et doit affronter la solitude et l'absence d'occupation professionnelle, du moins au début. D'ailleurs, Adler (1994) souligne que l'insatisfaction du conjoint est la difficulté la plus fréquemment soulevée et qui nécessite

souvent un retour prématuré au pays. Il apparaît que le travailleur, son conjoint et leur famille vivent chacun à leur façon l'ajustement à la nouvelle culture du pays d'accueil. Il semble que les organisations y soient de plus en plus sensibles en intégrant davantage les conjoints dans les formations pré-départ et même dans l'étape de la sélection : « La gestion de la mobilité internationale ne peut se limiter au seul expatrié mais exige d'inclure sa famille » (Cerdin et Dubouloy, 2005, p. 37).

L'expatriation constitue également un défi pour l'organisation et les individus du pays hôte. Pour les hôtes qui accueillent un travailleur expatrié, l'expérience peut s'avérer être enrichissante et aussi complexe que pour l'expatrié lui-même. Bien que les auteurs (Aycan, 1997a; Cerdin et Peretti, 2000; Kim, 1988; Stewart, Mendenhall et Oddou, 1991) s'entendent pour dire que l'expatrié doit avoir comme objectif de s'ajuster à son nouvel environnement, il reste que les hôtes ont également comme contrainte de s'ajuster eux aussi aux expatriés. D'ailleurs, cela amène Aycan (1997b) à recommander fortement que la formation soit offerte également aux employés du pays hôte.

1.1.5. Le retour

Pour ce qui est de la dernière étape du processus d'expatriation, Tung (1998) considère que celle du retour est la moins étudiée et la moins considérée par les organisations. Pourtant, elle est également cruciale au succès de l'expatriation. Un des facteurs les plus anxiogènes pour les expatriés est d'ailleurs leur réinsertion lors de leur retour au sein de leur organisation d'origine (Simard, 2003). Leur retour au sein de leur organisation est en

réalité une réadaptation à un milieu qui a changé, plus ou moins selon les organisations, et qui a évolué sans eux.

1.1.6. Autres considérations

L'expatriation de travailleurs est devenue une nécessité pour les organisations d'aujourd'hui compte tenu du phénomène de la mondialisation et des nombreux échanges qu'elle implique. Pour l'organisation, un travailleur expatrié constitue un investissement qui peut lui rapporter gros mais qui peut également lui faire perdre beaucoup. Les auteurs Black et Mendenhall (1999) évaluent entre 300 000 et 1 million de dollars les coûts associés à l'échec d'une expatriation. Ces coûts sont non seulement engendrés par les frais de déplacement et les coûts d'installation de l'expatrié mais aussi par le fait que l'expatrié n'est pas efficace dès son arrivée dans l'organisation du pays d'accueil; il est même probable qu'avant son départ pour l'étranger l'expatrié soit peu disposé à travailler compte tenu des préparatifs. En plus des conséquences financières néfastes, l'échec d'une expatriation peut engendrer pour l'organisation une perte de marchés, une perte de compétitivité, une perte de confiance des employés locaux, une perte de confiance des consommateurs, etc. Pour l'organisation, l'expatriation représente donc un défi de gestion important.

L'envoi d'un travailleur à l'étranger sous-tend de plus une logistique particulière qui doit être adaptée non seulement aux besoins de l'expatrié mais aussi aux conditions particulières du pays d'accueil. Les études (Aycan, 1997b) démontrent que l'organisation doit être impliquée dans les diverses étapes de l'expatriation de ses travailleurs.

L'organisation a tout intérêt, par exemple, à sélectionner le plus efficacement possible les travailleurs qui s'expatrieront, cela dans le but d'éviter de fâcheux échecs.

Enfin, le support de l'organisation s'avère être un facteur déterminant dans la réussite d'une expatriation : plus l'organisation offre de support et d'assistance à l'expatrié, moins celui-ci vit de stress et d'incertitude (Aycan, 1997b). Dans son étude sur la mobilité internationale en milieu organisationnel, Simard (2003) relève que les participants ont reçu de l'aide de la part des entreprises pour 44 % des situations les plus stressantes rencontrées. Ces participants auraient souhaité davantage de support lorsqu'ils étaient confrontés à une situation stressante et ont fait des propositions quant aux types de support qu'ils auraient souhaité. Simard (2003) soulève également le besoin de s'interroger sur la nécessité pour les entreprises d'assister les expatriés ainsi que leur famille dans la sphère extra-professionnelle de leur expatriation. D'ailleurs, Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005) indiquent la nécessité pour les organisations de fournir à leurs expatriés un support autant logistique qu'émotionnel. Le support de l'organisation doit être fourni tout au long du processus d'expatriation, depuis la décision de partir jusqu'au retour de l'expatrié dans ses fonctions au sein de l'organisation d'origine; cela afin de faire bénéficier l'organisation et l'individu des compétences acquises lors du séjour à l'étranger.

1.2. L'EXPATRIATION DANS UN CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT

Compte tenu que le sujet de cette recherche concerne des expatriés mais plus précisément des volontaires qui ont travaillé dans des pays en voie de développement, il est important de s'attarder quelque peu au contexte que sont les pays en voie de développement.

Comme le rapporte Demers (1984), le recours à de la compétence extérieure n'est pas une pratique toute récente, mais ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que cette pratique de l'assistance technique aux pays en voie de développement a commencé à se répandre. La Banque Mondiale (2000, p. 16) définit l'assistance technique comme « le transfert ou l'adaptation des idées, des connaissances, des pratiques, des technologies ou des compétences dans le but de promouvoir le développement économique [...] ». Afin que cette définition soit davantage adaptée aux objectifs des organisations non gouvernementales, elle peut être complétée par : « dans le but également de promouvoir le développement social, culturel et humain des individus et des collectivités ».

Après la Seconde Guerre mondiale, on a donc vu apparaître une multitude d'organismes, publics ou privés, spécialistes de l'assistance technique. Les organismes d'inspiration religieuse peuvent être considérés comme étant les pionniers de l'assistance technique, suivis de près par les organismes laïques. Au Canada, c'est en 1961, avec la coalition Solidarité-Union-Coopération et son pendant anglophone (SUCO/CUSO), que des initiatives de volontariat international ont débuté. L'ampleur de l'assistance technique est significative. Comme le relève Champagne (1994), l'OCDE et la Banque mondiale

estiment à 200 000 conseillers techniques, coopérants, consultants et experts et à 80 000 étudiants et stagiaires qui œuvrent dans les pays en voie de développement.

C'est vers les années 1960 que des recherches ont été menées sur l'expatriation dans un contexte de pays en voie de développement (Aycan et Kanungo, 1997), entre autres avec la naissance du mouvement des *Peace Corps* aux États-Unis (Kim, 1988). Du petit nombre de recherches effectuées sur les *Peace Corps* et sur les travailleurs dans les pays en voie de développement, la majorité a pour objet d'étude le processus d'adaptation vécu par les expatriés; d'autres études s'attardent à la sélection et à la préparation de ces expatriés, mais très peu s'intéressent à la phase de rapatriation. Il ressort de ces études que le personnel des *Peace Corps* ainsi que les conseillers techniques d'organisations de solidarité expérimentent de sérieuses difficultés d'ajustement qui entraînent des retours prématurés (Hawes et Kealey, 1981; Ruben et Kealey, 1979; Harris, 1973 cités par Aycan et Kanungo, 1997).

L'expatriation dans un pays en voie de développement est souvent caractérisée par une distance culturelle assez importante. Celle-ci peut-être comprise à partir des cinq dimensions mises de l'avant par l'auteur Geert Hofstede (<http://www.dfait-maeci.gc.ca>) : le collectivisme/individualisme, la masculinité/féminité, la relation au pouvoir, l'évitement de l'incertitude ainsi que les buts à long terme/buts à court terme. La première dimension renvoie au degré d'intégration des individus dans les groupes. La seconde renvoie à la façon dont sont gérés les rôles en référence aux stéréotypes masculins et féminins. La relation au pouvoir est définie par la façon dont les membres

les moins influents d'une société acceptent la répartition du pouvoir. L'évitement de l'incertitude fait appel à la capacité d'une société à tolérer l'incertitude et l'ambiguïté. Enfin, la cinquième dimension renvoie à la culture qui privilégie plutôt les buts à long terme ou bien ceux à court terme. L'expatriation dans un contexte africain, par exemple, sous-tend une distance culturelle généralement plus grande pour un Canadien que si celui-ci s'expatrie dans un contexte européen. Pour ne nommer qu'une seule dimension, la culture africaine est de type collectiviste contrairement à la culture individualiste des contextes européen et canadien. La distance culturelle est reprise dans le troisième chapitre afin de révéler son influence sur l'ajustement culturel.

1.3. LES ONG

En plus de travailler dans un contexte particulier, les expatriés sont envoyés par des organisations spécifiques : les organisations non gouvernementales (ONG)¹.

Plusieurs auteurs tels que Bessis (1989), Yousofzai (2000) et la Commission française Justice et Paix (1990) se sont appliqués à définir les caractéristiques propres aux organisations non gouvernementales (ONG) :

¹ Le terme d'ONG est apparu en 1946 à l'initiative de l'ONU afin de « distinguer les structures issues de la société civile par opposition aux États » (Coordination Sud, 2005). Ce qualificatif est très large et laisse place à divers aménagements de la part des acteurs. Par exemple, pour les Nations Unies, en plus d'être privée, l'ONG doit être de portée internationale et avoir un statut consultatif auprès des organisations internationales (Commission française Justice et Paix, 1996). Par contre, pour la France le terme d'ONG englobe toutes les associations privées à but non lucratif qui oeuvrent pour le développement des pays du tiers monde ainsi que pour la solidarité entre les peuples. Cette définition d'ONG ne sous-tend pas nécessairement le caractère international de l'association. Non seulement la compréhension du terme ONG peut-elle différer d'un acteur à l'autre, mais elle peut également être très large, regroupant alors divers types : ONG humanitaire, ONG de développement, ONG de défense des droits de l'Homme, ONG de défense de l'environnement, etc.

- rapport particulier à l'argent, désintéressement, bénévolat, sans but lucratif ;
- position non étatique, apolitique, universaliste ;
- valeur de solidarité ;
- volonté de s'inscrire dans une « démocratie » participative ;
- caractère transnational de leurs actions.

Selon Odile Castel (2003), une ONG de développement est une ONG qui ne fait que des projets de développement dans les pays du Sud et qui se qualifie d'apolitique. Selon cette auteure, ce concept exclut toutes les ONG militantes et tous les mouvements sociaux qui peuvent intervenir dans une coopération Nord-Sud. Les ONG de développement sont à distinguer des ONG d'aide humanitaire; ces dernières menant plutôt des actions d'urgence auprès de populations touchées par des désastres, des guerres, des épidémies, etc. Les lieux d'action des ONG peuvent aussi bien être dans les pays du Sud (projets de développement) que dans les pays du Nord (éducation au développement). D'ailleurs, plusieurs des ONG de développement du Québec œuvrent aussi bien au Nord qu'au Sud.

Le phénomène des ONG n'est pas récent. Déjà, à l'époque coloniale, des organisations religieuses missionnaires œuvraient principalement dans les sphères de la santé et de l'éducation. Puis, dans les années 1970, c'est la défense des droits de l'Homme qui devient le cheval de bataille des ONG. Finalement, ces dernières années ont vu l'apparition de nouvelles formes de coopération davantage décentralisées et prônant principalement un développement économique et social partant de la base, des

populations elles-mêmes. Selon l'Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale (AQOCI), 53 ONG sont établies au Québec (voir la sitographie).

1.4. LES VOLONTAIRES

Après avoir explicité les contextes dans lesquels les expatriés évoluent, il est nécessaire de définir les caractéristiques propres aux expatriés volontaires.

Les citations qui suivent décrivent bien ce qu'est un volontaire et ce qui est attendu de son engagement :

« Le volontaire de solidarité internationale est un citoyen qui s'engage. Acteur et témoin, il participe pour un temps déterminé, dans le cadre d'une association à une action de solidarité internationale d'urgence ou de développement. Ces femmes et ces hommes mettent leurs compétences, de façon désintéressée, au service de populations en ayant exprimé le besoin. »
(Comité de liaison d'organisations non gouvernementales de volontariat français – CLONG, Coordination Sud, 2005)

« [...] Les volontaires offrent des services, partagent le savoir, bâtissent la confiance et renforcent le tissu social. Dans un monde marqué par l'insécurité et le changement rapide, les volontaires de la coopération internationale sont des artisans de la compréhension entre les peuples. »
(Nations Unies, Année internationale des volontaires, CECI, 2001).

« Le volontaire est une personne qui, par contrat et pour une période déterminée, fait librement le don d'un travail citoyen, en vue de contribuer à la valorisation des personnes, au développement des capacités des communautés et à l'avènement d'une plus grande solidarité internationale. Son action repose sur des valeurs de justice, de fraternité et de responsabilité partagée. » (Demers, 2001).

Il ressort de ces définitions que le volontaire est un individu engagé, et ce de façon désintéressée; il oeuvre dans un contexte de solidarité internationale pour une durée

déterminée. Cet engagement mène à un échange de savoir, à une valorisation des individus, etc.

Les aspects associés à la notion du volontariat (travail bénévole, engagement citoyen, période déterminée ...) ont évolué, ou se sont précisés, depuis les quarante dernières années depuis lesquelles le Canada envoie des volontaires dans les pays du Sud. Au début, les volontaires étaient plutôt des individus avides d'aventure et d'idéalisme (Extrait du Guide d'atelier consultatif de la CCVI, 2001). Leur mode de vie était davantage compatible avec les besoins de jeunes gens peu qualifiés et sans famille. Avec les années, le besoin de ressources qualifiées et expérimentées des pays nouvellement indépendants a augmenté et les volontaires plus âgés, plus qualifiés, plus expérimentés et mieux préparés à l'expérience du volontariat ont pris la place des volontaires aventureux et idéalistes. Les volontaires de la coopération internationale d'aujourd'hui sont donc plus « professionnels », plus expérimentés et bénéficient d'un support institutionnel plus important de la part des organisations d'envoi ou d'accueil des volontaires (Extrait du Guide d'atelier consultatif de la CCVI, 2001).

De plus, le Canada, au travers de son expérience, a compris que le volontariat international ne doit plus être à sens unique comme cela a pu être le cas au début de la coopération internationale canadienne, caractérisée par des volontaires qui débarquaient dans un pays dans le but de transmettre leurs connaissances avant de repartir ; au contraire, le volontariat international doit maintenant être vu comme une relation réciproque entre individus, organisations et collectivités (Extrait du Guide d'atelier

consultatif de la CCVI, 2001). La relation entre ces volontaires et les pays bénéficiaires de leur expertise constitue aujourd'hui davantage un partenariat. Ainsi, sur le terrain les équipes mixtes associant techniciens du Sud et volontaires se multiplient. Cette relation de partenariat équitable est engagée entre les organisations d'envoi de volontaires et les organisations ou collectivités des pays d'accueil. Des relations durables doivent être développées afin de travailler ensemble sur les questions du développement humain durable², de la solidarité internationale, etc.

L'envoi de volontaires a comme objectif ultime de contribuer au développement humain durable dans le monde. Le partage du savoir est de plus en plus considéré comme un facteur important dans le processus du développement durable. À ce propos, un des rôles du volontaire est d'établir une relation de coopération, donc un rapport horizontal, entre les bénéficiaires et lui mais aussi de baser ses actions sur les besoins exprimés par ces mêmes bénéficiaires. Comme le souligne Demers (2001), le « partage du savoir est une activité fortement sociale [...] qui implique un processus mutuel d'apprentissage fondé sur la confiance, l'ouverture à d'autres cultures, la solidarité, le renforcement de l'autonomie et des valeurs partagées ».

Le Canada est l'un des rares pays au sein duquel les volontaires sont principalement envoyés par des organisations non gouvernementales. Chaque année, plus de 3000 Canadiens, dont des centaines de Québécois, vont travailler bénévolement dans les pays

² L'utilisation du terme « développement humain durable » remplace le terme plus étroit de « développement durable ». Ce nouveau terme permet d'exprimer la conviction que les inégalités, la pauvreté et la croissance démographique sont à la base de la crise écologique mondiale. Le développement humain durable débute par les êtres humains, en particulier ceux qui sont marginalisés (<http://www.unac.org>).

en développement (Extrait du Guide d'atelier consultatif de la CCVI, 2001). Des techniciens, des professionnels, des retraités, des travailleurs expérimentés et de jeunes diplômés composent ces travailleurs volontaires. La mission de ces volontaires peut varier entre six mois et deux ans.

1.5. LA FORMATION PRÉ-DÉPART

Le contexte et les acteurs étant expliqués, reste maintenant à exposer la littérature sur la formation pré-départ et plus précisément sur la formation interculturelle afin de terminer le portrait général du thème de recherche.

La littérature est peu abondante voire inexistante sur les formations pré-départ offertes au sein des ONG, encore moins des ONG québécoises de développement. Par contre, elle est plus abondante en ce qui a trait aux formations pré-départ offertes aux cadres en partance pour un pays étranger mais pas nécessairement un pays en voie de développement.

D'après Mead (1998), une formation pré-départ efficace doit mettre l'accent sur « travailler et vivre » au sein d'une nouvelle culture. D'après Kollenz (1997), les formations qualifiées de pré-départ ont comme objectif général de faciliter l'adaptation au nouvel environnement et, par conséquent, d'améliorer la performance au travail. Pour Mendenhall et Oddou (1986), une formation pré-départ appropriée doit aider les futurs expatriés à augmenter leurs habiletés d'ajustement. De plus, un des objectifs principaux des formations pré-départ est d'aider les expatriés à faire face aux situations imprévues qui pourraient survenir au sein de la nouvelle culture du pays hôte.

D'après plusieurs auteurs (Ashamalla et Crocitto, 1997; Aycan, 1997a; Mendenhall, Dunbar et Oddou, 1987), la formation pré-départ devrait aider à réduire le taux d'échec des expatriations non seulement en diminuant les problèmes et les incertitudes rencontrés sur le terrain mais aussi en augmentant l'acceptation de l'expatrié par les hôtes. Pour ces auteurs, la formation pré-départ constitue une phase critique au sein du processus d'expatriation. Aycan (1997a) va jusqu'à affirmer que des difficultés vécues lors de l'expatriation sont souvent la conséquence d'une phase pré-départ déficiente.

Dans bien des cas, lorsque les futurs expatriés bénéficient d'une formation pré-départ, celle-ci se limite à la présentation de données sociopolitiques, économiques, culturelles ainsi qu'à des informations générales sur les conditions de vie dans le pays d'accueil (Ashamalla et Crocitto, 1997). Selon Mendenhall et Oddou (1986) et Ashamalla et Crocitto (1997), la formation pré-départ devrait être individualisée afin de répondre efficacement aux besoins spécifiques des expatriés en concordance avec leurs forces et faiblesses. Dans la majorité des organisations, la formation pré-départ est offerte à des groupes de futurs expatriés et est souvent de type général, c'est-à-dire qu'elle ne s'attarde pas à un pays en particulier mais aborde plutôt les sujets de manière générale.

D'après Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005), de nombreuses recherches révèlent qu'entre le tiers et la moitié des cadres expatriés ne reçoivent aucune formation avant leur départ à l'étranger. Ces auteurs n'avancent aucune explication quant à cet état de fait. Par contre, d'après Ranger (2003) et Black et Mendenhall (1990), ce faible pourcentage est expliqué par la méfiance des organisations quant à l'efficacité de ces

formations, par leur désintéressement du sujet, par le caractère provisoire de la mission qui, à leurs yeux, ne justifie pas de tels efforts pratiques et financiers et par le manque de temps avant le départ pour l'étranger. En réalité, il semble que les dirigeants sont nombreux à croire qu'un gestionnaire qui réussit dans son pays est capable d'être efficace n'importe où. Malheureusement, cela ne semble pas être le cas. L'analyse des statistiques sur les retours prématurés révèle que des cadres de grande efficacité dans leur pays peuvent faire l'expérience de l'échec lors d'une expatriation. Lorsqu'une formation pré-départ est offerte, des statistiques révèlent que près de 70 % des Américains qui vont travailler à l'étranger reçoivent une formation ou une préparation qui est inadéquate, en termes de contenu, de méthodes utilisées et de temps (Windham et al., 2002 cités par Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005).

Il faut noter que dans le milieu des ONG québécoises de développement, la grande majorité, voire l'ensemble de celles-ci, offre une formation pré-départ à leurs volontaires. En général, les ONG semblent être davantage sensibles à l'importance, en termes de santé, de démarches administratives et d'ajustement interculturel, de bien préparer les volontaires qui partent sur le terrain. Le caractère particulier du milieu des ONG semble être propice à la prise en compte du volontaire et de sa préparation à l'expatriation. Les valeurs de solidarité et de désintéressement par rapport à l'argent et la sensibilité aux coûts des retours prématurés portent à croire que ce genre d'organisations puisse être davantage porté à se préoccuper de l'ajustement culturel de leurs volontaires et donc plus enclin à offrir une préparation adéquate à ceux-ci.

Bien que de nombreuses organisations ne soient pas encore sensibles aux défis de l'expatriation, de plus en plus d'organisations comprennent que la bonne volonté ainsi que les connaissances et les compétences professionnelles ne suffisent plus au succès d'une mission à l'étranger et que la formation interculturelle constitue un aspect important de la préparation pré-départ à l'expatriation.

1.6. LA FORMATION INTERCULTURELLE

1.6.1 Les objectifs

Pour les auteurs Brislin et Yoshida (1994a, p. 3), l'objectif de la formation interculturelle est d'« aider les expatriés à faire les ajustements nécessaires à la culture du pays hôte afin de travailler efficacement et de contribuer à la communauté ». Ces deux auteurs vont plus loin en affirmant que la formation interculturelle doit répondre à quatre objectifs soit : a) d'aider les expatriés à surmonter les obstacles et à profiter de leur expérience, b) de les aider à développer des relations harmonieuses avec les hôtes, c) de les aider à répondre efficacement aux tâches qui leurs sont demandées et, enfin, d) d'aider les expatriés à prévenir et à gérer le stress associé à l'expérience de l'expatriation. Comme le soulignent ces mêmes auteurs, la formation interculturelle ne peut enrayer toutes les difficultés et il est nécessaire de garder cela en tête afin que cette formation interculturelle puisse faciliter l'ajustement des volontaires. Pour Noe et Ford (1992), la formation interculturelle a comme objectif de préparer les travailleurs pour leur expatriation en mettant l'accent sur le développement d'habiletés et d'attitudes nécessaires au succès de leurs interactions avec des personnes de différentes cultures. En somme, comme le souligne McCaffery (1986), l'objectif premier de la formation interculturelle est de

développer les habiletés nécessaires à l'expatrié afin qu'il devienne indépendant et efficace.

1.6.2. Les personnes visées par la formation

Selon Aycan (1997b) et Forster (2000), les organisations sont de plus en plus sensibles à l'idée que la formation interculturelle doit être offerte à l'expatrié ainsi qu'aux membres de la famille qui l'accompagnent. Mais très peu de données sont disponibles quant à l'intégration des familles lors de la formation pré-départ. Pour sa part, Simard (2003) fait état d'une étude portant sur des organisations multinationales américaines qui révèle qu'entre 1988 et 1998, la proportion des employeurs qui offraient une aide à la recherche d'emploi pour les conjointes des expatriés est passée de 7 % à 25 %. Ces statistiques contribuent à démontrer que les organisations s'intéressent non seulement à l'expatrié et sa situation mais aussi, dans ce cas, à la conjointe qui l'accompagne. Bien entendu, l'organisation doit aller plus loin en intégrant les membres de la famille à la formation interculturelle. En réalité, tous ceux qui s'expatrient ont à faire face à une situation plus ou moins semblable d'ajustement culturel. La formation interculturelle est donc de mise aussi bien pour l'expatrié que pour l'ensemble de sa famille.

1.6.3. Les volets

D'après la littérature consultée (Brislin et Yoshida, 1994; Tung, 1998), les formations interculturelles offertes aux expatriés comprennent généralement les volets suivants :

formation linguistique et à la communication interculturelle ainsi que la formation à la sensibilité et à la conscientisation interculturelle.

La formation à la communication interculturelle vise à « préparer les volontaires à être plus efficaces dans leurs relations interpersonnelles lorsqu'ils interagissent avec les individus d'une autre culture. » (Carbough, 1990 cité par Brislin et Yoshida, 1994). Cela sous-tend que l'expatrié doit être en mesure de communiquer avec les individus du pays hôte mais aussi être en mesure de comprendre ce que ces derniers lui transmettent comme message (verbal et non verbal). La formation linguistique, un complément de la formation à la communication interculturelle, se veut être une préparation à la langue du pays hôte. D'après Ashamalla et Crocitto (1997), des habiletés linguistiques sont nécessaires au succès d'une mission à l'étranger. Des entretiens préliminaires avec des volontaires de retour suggèrent qu'une connaissance de la langue, aussi petite soit-elle, permet un contact fort différent et beaucoup plus enrichissant avec les populations. Les populations qui bénéficient des projets des expatriés sont sensibles aux efforts que déploient ces derniers pour apprendre leur langue. La connaissance du langage verbal et non verbal du pays d'accueil est le reflet de l'intérêt porté par l'expatrié au pays d'accueil et à sa culture et permet ainsi de générer un climat de confiance entre les parties (Ashamalla et Crocitto, 1997). Forster (2000) ajoute que la connaissance de la langue envoie un signal positif aux hôtes et donne la possibilité à l'expatrié d'aller davantage en profondeur dans la culture de ceux-ci. Toutefois, il arrive souvent que la formation linguistique se concentre seulement sur l'aspect verbal de la communication au détriment de l'aspect non verbal. Mais comme le relève Tung (1988), la communication non

verbale est tout aussi importante et peut également créer de nombreux malentendus. Dans plusieurs cultures, le mode de communication non verbal est tout aussi important que le mode de communication verbal. Au Burkina Faso par exemple, regarder un interlocuteur dans les yeux dénote un manque de respect envers celui-ci. En plus de savoir qu'il vaut mieux ne pas fixer autrui dans les yeux, il faut également savoir que si son interlocuteur ne nous regarde pas dans les yeux cela ne signifie pas qu'il s'ennuie ou ne nous respecte pas, bien au contraire !

Pour sa part, la formation à la sensibilité et à la conscientisation interculturelle doit permettre aux expatriés de comprendre que les valeurs, attitudes et comportements des individus sont des produits de l'environnement culturel dans lequel chacun d'entre eux évoluent (Tung, 1998). Elle doit permettre aux expatriés d'en apprendre davantage sur la culture de la population du pays hôte, ses valeurs, son histoire et ses comportements particuliers; elle doit permettre aussi d'apprendre sur la façon de s'ajuster à l'autre culture, d'avoir des attitudes qui ne jugent pas et des habiletés à comprendre les comportements qui sont influencés par la culture. De plus, cette formation doit permettre d'aborder les facteurs qui touchent au travail dans la culture du pays hôte tels que les interactions formelles ou les attitudes au travail. Enfin, elle doit donner la possibilité aux expatriés de se questionner sur les grands thèmes liés à la coopération internationale et fournir aux expatriés des attentes réalistes quant à la mission sur le terrain et à tout ce qui l'entoure (Tung, 1998).

1.6.4. Les habiletés interculturelles

Mendenhall et Oddou (1986) ont mis de l'avant trois habiletés interculturelles pouvant influencer le processus d'ajustement du volontaire et pouvant être abordées dans la formation interculturelle : (1) aptitudes individuelles, (2) aptitudes interpersonnelles, (3) aptitudes perceptuelles. Les aptitudes individuelles réfèrent à l'intérêt porté par l'expatrié à son ajustement et à son bien-être psychologique. Le formateur peut aborder cette première habileté à l'aide de sessions de formation sur les thèmes de l'adaptation, du choc culturel ou de techniques de diminution du stress. Pour leur part, les aptitudes interpersonnelles réfèrent à l'intérêt porté par le volontaire aux hôtes et à la possibilité de créer des contacts avec eux. Cette seconde habileté peut être développée entre autres par des sessions sur l'apprentissage d'une langue ou sur des styles de communication. Les aptitudes perceptuelles, quant à elles, font plutôt référence à l'intérêt pour l'expatrié d'être sensible et de comprendre les valeurs, comportements et normes des hôtes. Des sessions de formation sur la culture, sur les particularités propres au pays d'accueil, sur la tolérance à l'ambiguïté aident au développement de cette habileté. Des méthodes de formation spécifiques peuvent ensuite être utilisées afin d'encourager le développement de ces habiletés. Il semble exister un lien positif entre la formation interculturelle et le développement de ces trois habiletés interculturelles (Deshpande et Viswesvaran, 1992). Ces mêmes auteurs ainsi que de nombreux autres (Brewster et Pickard, 1994; Mendenhall et Oddou, 1986; Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005) mettent de l'avant un lien positif entre la formation interculturelle et l'ajustement au sein du pays hôte. Il faut préciser que la formation interculturelle a comme objectif d'aider au développement et au renforcement d'habiletés (Hannigan, 1990). Par contre, elle ne peut toucher aux traits de

personnalité des expatriés. Ceux-ci doivent être considérés lors de l'étape de la sélection. La formation interculturelle semble avoir un impact positif sur le développement d'habiletés interculturelles, sur l'ajustement puis sur la performance (Aycan, 1997a; Eschbach, Parker & Stoeberl, 2001 cités par Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005).

1.6.5. La matière abordée

La matière abordée par la formation interculturelle peut être spécifique à la culture du pays d'accueil ou bien être d'ordre général. Une formation spécifique à la culture du pays d'accueil s'attarde à transmettre des connaissances et à travailler sur des comportements particuliers au pays d'accueil. Les coutumes particulières d'un pays et l'apprentissage d'une langue sont des exemples de matière spécifique au pays d'accueil. À l'inverse, la matière d'ordre général s'attarde plutôt à des connaissances et des comportements généraux qui peuvent être appliqués dans divers lieux et diverses situations. Les concepts de culture, de choc culturel et de négociation en contexte international sont des exemples de matière d'ordre général pouvant être abordée. Il semble qu'une formation interculturelle spécifique au pays d'accueil ait une plus grande influence positive sur l'ajustement culturel (Kollenz, 1997).

1.6.6. La rigueur de la formation

La rigueur de la formation est critique pour le succès d'un programme de formation interculturelle (Black, Gregersen et Mendenhall, 1992). Cela sous-tend que plus la

formation est rigoureuse, plus les apprenants sont en mesure d'appliquer dans le pays d'accueil ce qu'ils ont appris durant la formation.

La rigueur de la formation réfère au « degré d'effort mental devant être fourni par le formateur et les formés afin que ces derniers apprennent les concepts requis » (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005, p. 84). Elle est définie par le degré de participation mais aussi par le temps passé à celle-ci. Selon cette conception, une formation interculturelle qui utilise une méthode d'apprentissage expérimentale tel qu'un jeu de rôle, qui demande une implication de l'apprenant plus grande que le visionnement d'une vidéocassette par exemple, aura une incidence positive sur l'ajustement au sein de la culture du pays d'accueil. De plus, une formation qui dure cinq jours permet un approfondissement plus grand des concepts et compétences qu'une formation qui dure deux jours. D'après les écrits (Runzheimer, 1984 cité par Mendenhall, Dunbar et Oddou, 1987), la durée moyenne de la formation interculturelle pré-départ dispensée par les organisations au début des années 1980 est plutôt courte compte tenu du nombre élevé d'habiletés et de connaissance à acquérir : la majorité d'entre elles (57 %) offrent une formation qui s'étend sur une semaine ou moins, 29 % offrent celle-ci en 2-3 semaines et près de 14 % prennent un mois pour compléter la formation interculturelle.

La méthode de formation utilisée dans le cadre de la formation interculturelle peut être de type cognitif, affectif ou comportemental en fonction des habiletés à acquérir et du moment dans le processus de formation (Brislin, 1979 cité par Waxin et Panaccio, 2005). Selon que la méthode de formation est de type cognitif, affectif ou comportemental, le

degré d'effort mental devant être fourni varie et, par conséquent, la rigueur de la formation aussi.

La méthode de formation de type cognitif diffuse de l'information sur l'environnement culturel en utilisant entre autres les conférences ou les méthodes non participatives. Elle demande de la part de l'apprenant peu d'effort mental pour absorber la matière transmise. Pour sa part, la méthode de type affectif cherche à provoquer des réactions chez les futurs expatriés; réactions ayant comme objectif de permettre aux futurs expatriés de gérer les situations culturelles critiques. Cette méthode peut prendre la forme d'une mise en situation où le futur expatrié est confronté à une situation plutôt dérangeante. L'apprenant peut par exemple être confronté à des comportements culturels forts différents des siens et il doit alors réagir à ceux-ci. Contrairement à la méthode précédente, la méthode de type affectif demande à l'apprenant un effort mental considérable s'il veut arriver à développer de nouvelles habiletés aidant à gérer des situations culturelles critiques.

La méthode de type comportemental cherche à augmenter la capacité des futurs expatriés à adapter leur style de communication ainsi qu'à établir des relations positives avec les gens du pays d'accueil. Cette méthode peut prendre la forme d'une session d'apprentissage de la langue ou de mises en situation où les modes de communication sont directement impliqués. Un exemple d'une mise en situation peut être la rencontre avec un étranger ne parlant pas la même langue et ayant un non verbal différent de celui de l'apprenant. Ce dernier doit alors arriver à entrer en contact avec l'étranger sans choquer celui-ci. Dans ce cas-ci, l'apprenant doit également déployer un effort mental

important s'il veut arriver à développer des habiletés qui lui permettent d'établir de bonnes relations avec les gens du pays hôte.

Des auteurs comme Grove et Torbiörn (1993) recommandent non pas d'intégrer toutes ces méthodes dans une formation mais préconisent plutôt de prendre en compte les participants et le contexte spécifique dans lequel s'inscrit cette formation afin de choisir les méthodes qui conviennent. Il faut donc comprendre qu'une formation cognitive peut être très adaptée pour un groupe d'apprenants mais tout à fait inadaptée pour un autre. Il ressort de la littérature que la formation pré-départ devrait être conçue et réalisée en fonction des variables suivantes : le style d'apprentissage des apprenants, le style des formateurs, les objectifs d'apprentissage associés à la formation. Cui et Van den Berg (1991, cité par Champagne, 1994) considèrent, pour leur part, que pour être efficace interculturellement, l'expatrié doit être compétent dans les trois secteurs : cognitif, affectif et comportemental; selon ces auteurs, il est donc nécessaire que la formation tienne compte de ces trois facteurs.

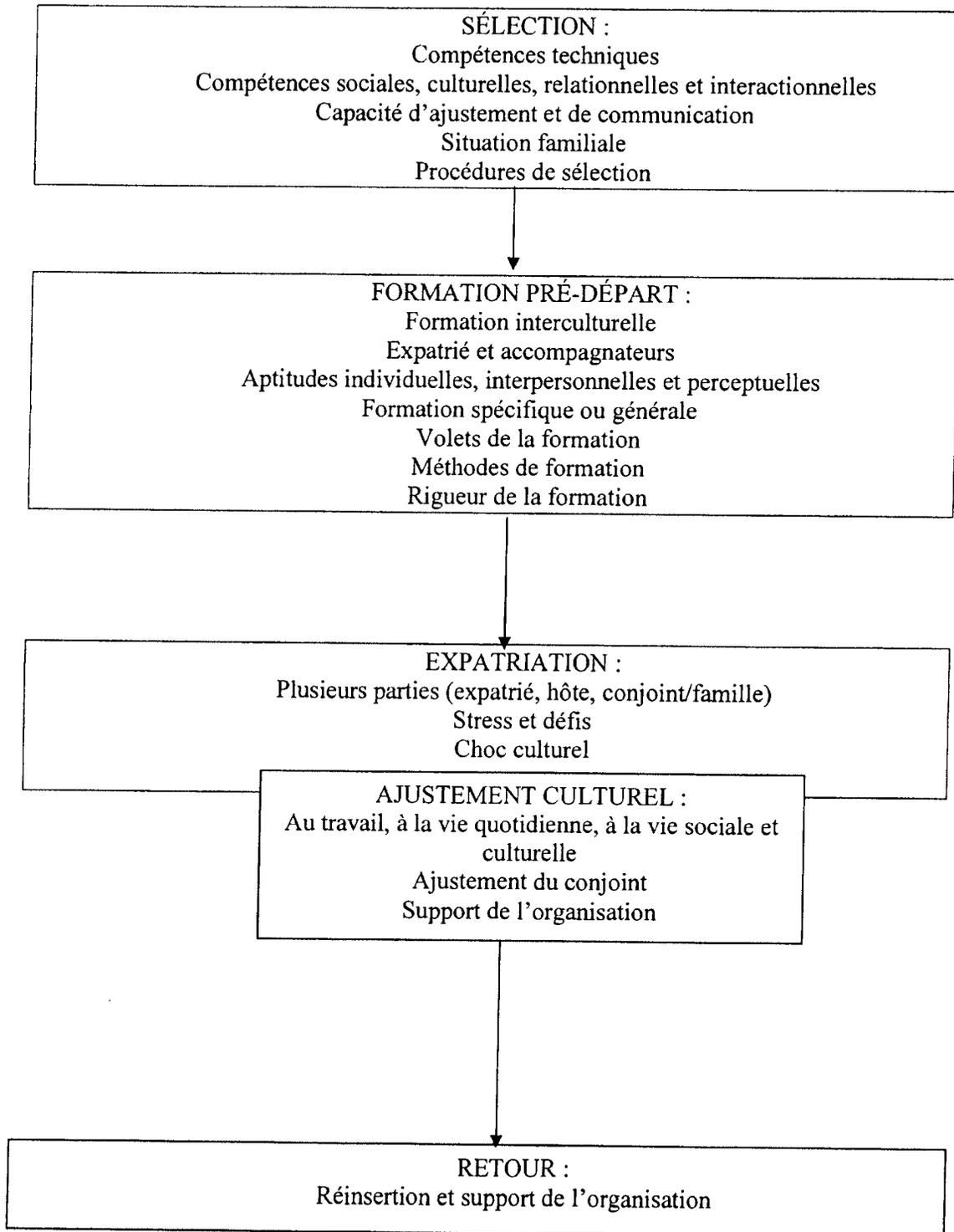
Le degré de rigueur de la formation interculturelle dépend aussi de divers facteurs tels que la durée de la mission à l'étranger, la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil, le type et la fréquence des interactions entre le volontaire et ses hôtes, la présence du conjoint ou des enfants, la difficulté des nouvelles tâches à accomplir et l'expérience internationale préalable. (Tung, 1998; Mendenhall et Oddou, 1986). Plus la distance culturelle entre le pays d'accueil et le pays d'origine est grande, plus l'expatrié a besoin d'être guidé au travers d'une formation plus rigoureuse. De plus, la durée et la

qualité d'une expérience préalable à l'étranger influencent le degré de rigueur requis. Plus les interactions entre l'expatrié et les hôtes sont nombreuses, plus la rigueur de la formation doit être grande. Enfin, plus les tâches qui lui seront demandées sont nouvelles et complexes, plus l'expatrié a besoin d'être épaulé au travers d'une formation plus rigoureuse. Black et Mendenhall (1989) cités par Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, (2005), affirment qu'une formation peu rigoureuse devrait durer entre quatre et vingt heures; pour sa part, une formation comportant une rigueur modérée durerait entre vingt et soixante heures; enfin, une formation d'une grande rigueur devrait être offerte dans un laps de temps variant entre soixante et cent quatre vingt heures et ces heures devraient être réparties entre la formation pré-départ et une formation sur le terrain. À ce propos, les auteurs Grove et Torbiörn (1985, cités par Hannigan, 1990), affirment que la formation interculturelle doit être un processus basé sur du long terme qui doit débiter avant le départ du volontaire pour se poursuivre lors de l'expatriation, principalement lors des premières étapes de l'ajustement culturel. Ces auteurs affirment que les expatriés sont plus réceptifs à certaines informations à des moments précis de l'ajustement.

La figure 1.2 présente les variables importantes du processus d'expatriation abordées dans ce chapitre. Les quatre étapes de l'expatriation sont exposées avec les variables qui les qualifient et qui ont de l'influence sur elles. En plus de ces quatre étapes, l'ajustement culturel, un sous-système de l'étape de l'expatriation, est exposé afin de montrer son importance dans tout le processus d'expatriation.

Ce chapitre rapporte les résultats de la recension des écrits portant sur l'expatriation, les ONG, les volontaires et la formation pré-départ et interculturelle, afin de mettre en contexte le thème de la recherche et de le définir plus précisément. Dans le chapitre qui suit, l'objet d'étude est davantage développé et la question et les propositions que soutient la recherche sont présentées.

Figure 1.2 : LES VARIABLES DU PROCESSUS D'EXPATRIATION



CHAPITRE II

LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

À la suite de la compréhension du contexte général du thème de recherche, il est nécessaire de définir le thème de recherche et son objectif plus en profondeur. Celui-ci consiste à recueillir les perceptions des volontaires sur l'influence de la formation interculturelle sur l'ajustement culturel et sur la nécessité ou non de prolonger celle-ci sur le terrain de la mission. De façon plus globale, ce travail de recherche souhaite accroître les connaissances sur la formation interculturelle et son influence sur l'ajustement culturel dans un contexte de volontariat québécois. La formation interculturelle comporte un intérêt particulier puisqu'elle constitue un maillon important de la chaîne des facteurs de succès d'une expatriation, le succès étant défini dans ce cas-ci par un retour à terme de l'expatrié.

Ce chapitre a comme but d'exposer la problématique de recherche, sa pertinence et les questions et propositions de recherche qui y sont associées.

2.1. L'EXPLICATION DE LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

« L'ajustement culturel est un processus et non pas un état » (Hannigan, 1990). Cette affirmation suppose que l'ajustement culturel ne peut se faire en une seule et unique phase mais qu'il peut s'actualiser au sein d'une démarche plus ou moins longue visant à atteindre un état d'équilibre, de satisfaction et de bien-être. Cela semble accepté par la

grande majorité des auteurs (Hannigan, 1990; Deshpande et Viswesvaran, 1992), principalement par ceux qui traitent du choc culturel et de la courbe d'ajustement. Comment se fait-il alors que la formation interculturelle soit conçue dans la grande majorité des cas comme une étape préparatoire à l'expatriation et rarement comme un processus d'apprentissage continu qui devrait se prolonger sur le terrain ? Beaucoup d'ONG offrent à leurs volontaires une formation interculturelle pré-départ puis une orientation culturelle à l'arrivée (dans les premières semaines) mais aucun suivi de formation (ou même de « brainstorming ») interculturelle sur le terrain durant le séjour. Les auteurs Mendenhall, Dunbar et Oddou (1987) ont aussi relevé que sur le terrain, les organisations (américaines) tendent à ne pas offrir de formation interculturelle de suivi.

Des auteurs comme Grove et Torbiorn (1985, cités par Hannigan, 1990), affirment que la formation interculturelle devrait débiter avant le départ de l'expatrié puis se poursuivre durant les deux premières étapes de l'ajustement culturel que sont la lune de miel et le choc culturel. Ils considèrent que l'expatrié est réceptif à diverses informations selon les moments de l'ajustement culturel³. Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005) affirment, pour leur part, que la formation interculturelle doit être abordée en profondeur après l'expatriation, soit plus d'un mois après l'arrivée mais moins de six mois après cette arrivée dans le pays d'accueil. Ils expliquent ces délais par le fait qu'au tout début de son expatriation, le volontaire est plutôt préoccupé par son installation et toute la

³ Nous aborderons plus loin les étapes de l'ajustement culturel mais mentionnons pour l'instant que l'ajustement culturel est généralement conçu comme comportant 3 étapes : la lune de miel, l'étape du choc culturel et l'étape d'ajustement positif (Lysgaard, 1955 cité par Veillette, 2001) Certains auteurs insèrent une autre étape précédant celle de l'ajustement positif, soit celle de l'acclimatation (Black et Mendenhall, 1991 cités par Ranger, 2003).

logistique qui y est rattachée et n'est donc pas prêt pour cette formation. Après plusieurs mois, le volontaire a eu le temps de se façonner des jugements et des conclusions quant aux valeurs et normes culturelles du pays d'accueil qui sont alors plus difficiles à remettre en question.

Ces mêmes auteurs mettent de l'avant plusieurs avantages à poursuivre la formation interculturelle sur le terrain : les volontaires sont davantage motivés, ils ont un niveau d'expérience de la culture locale plus élevé qui permet un apprentissage plus en profondeur, ils peuvent appliquer sans attendre les apprentissages; enfin, l'environnement donne un caractère réaliste à la formation.

La grande majorité des études s'entendent à propos de l'influence positive de la formation interculturelle sur l'ajustement culturel, principalement chez les cadres expatriés américains. Par contre, l'influence de la formation interculturelle sur l'ajustement a peu été étudiée sur la population des volontaires, encore moins québécois, et peu abordée sous l'angle des perceptions des volontaires eux-mêmes. L'hypothèse avancée est que la population des volontaires est différente de celle des cadres. De plus, nous postulons qu'il est important de consulter les principaux intéressés afin de recueillir non seulement leurs perceptions sur un thème précis mais aussi de recueillir leurs propositions afin d'améliorer la situation.

Dans le but de préciser la problématique de recherche et de fournir des outils pour enrichir celle-ci, la section suivante expose nos questions de recherche qui. Après quoi, des propositions de recherche sont mises de l'avant.

2.2. LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Le thème de ce travail de recherche portant sur la *perception des volontaires* quant à l'influence de la formation interculturelle sur l'ajustement culturel et sur la nécessité de prolonger cette formation sur le terrain amène à poser les questions suivantes :

- *Est-ce que la formation interculturelle facilite l'ajustement culturel ?*
- *Si tel est le cas, de quelles façons la formation interculturelle a-t-elle contribué à leur ajustement culturel ? Quels sont les aspects de la formation interculturelle qui ont eu le plus d'influence sur leur ajustement culturel ? Quels liens font-ils entre la formation interculturelle et leur ajustement culturel ? Si la formation interculturelle n'a pas facilité leur ajustement culturel, que manquait-il à celle-ci ? Par quelles variables (durée, rigueur, événement particulier ...) expliquent-ils que la formation interculturelle n'ait pas eu d'influence, ou l'influence souhaitée, sur leur ajustement ?*
- *Est-ce que ces volontaires ont ressenti le besoin, sur le terrain, de continuer leur apprentissage interculturel par l'intermédiaire d'un support organisationnel ou extra organisationnel (formation interculturelle, mentorat, rencontres entre expatriés ...) ?*

2.3. LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Relativement à ces questions de recherche, des propositions de recherche, fondées sur la recension des écrits, sont mises de l'avant :

- *La formation interculturelle pré-départ a une influence positive sur l'ajustement culturel des volontaires, cela malgré le fait que les volontaires puissent avoir de la difficulté à donner un sens à tout ce qui leur est transmis durant la formation interculturelle pré-départ tant qu'ils ne sont pas allés sur le terrain. Il y a une influence positive quelle que soit les modalités de la formation.*
- *Compte tenu que l'ajustement culturel est un processus, la formation interculturelle qui se poursuit sur le terrain de la mission favorise l'apprentissage et la réussite.*
- *Les volontaires ont besoin d'un soutien sur le terrain pour aider à poursuivre l'apprentissage et le développement de leurs habiletés et comportements interculturels. Ce soutien peut être de type organisationnel ou extra organisationnel. Le soutien organisationnel prend la forme d'une formation interculturelle sur le terrain, d'un mentorat avec un volontaire déjà sur le terrain, avec un travailleur du pays hôte ou avec un coopérant expert de la coopération internationale, etc. Le soutien extra organisationnel prend plutôt la forme de réunions entre volontaires, de rencontres avec des habitants du pays hôte ou avec d'autres expatriés sur le terrain, etc.*

2.4. LA PERTINENCE – DIMENSIONS SCIENTIFIQUE ET SOCIALE

La pertinence, pour les relations industrielles, de ce travail de recherche trouve sa source dans des statistiques, déjà mentionnées auparavant dans ce travail, qui mettent en évidence qu'entre 10 et 20 % des expatriés, tous genres confondus, reviennent au pays

avant la fin de leur contrat pour cause de difficulté d'adaptation au nouvel environnement ainsi qu'au nouveau poste de travail (Black et Gregersen, 1999); il ressort également qu'un tiers de ceux qui restent sur le terrain ne répondent pas de façon efficace aux tâches qui leur sont demandées. Il s'avère donc nécessaire pour des organisations telles que les ONG de se questionner sur leurs pratiques ou sur les facteurs qui peuvent avoir une incidence sur la réussite de l'ajustement culturel des volontaires. Cette nécessité est d'autant plus grande pour les ONG que ces dernières expatrient la majorité de leur « personnel » : celui-ci est souvent en plus grand nombre sur le terrain que dans le pays d'origine.

À notre connaissance, il existe très peu, voire aucune, recherche sur les volontaires québécois. Bien que l'hypothèse puisse être posée par certains que les volontaires québécois ne sont pas fondamentalement différents des cadres américains sur lesquels la plupart des recherches portent, il est tout de même probable qu'ils le soient tout de même un peu et que les pratiques des ONG québécoises diffèrent de celles des entreprises américaines. De plus, la grande majorité des écrits sur la formation interculturelle et sur l'ajustement culturel s'intéressent à la population des cadres. Le besoin d'accroître la littérature sur la formation interculturelle et l'ajustement culturel des volontaires d'ONG québécoises nous semble donc réel et pertinent.

Enfin, il est important de recueillir les perceptions des volontaires eux-mêmes sur ce qu'ils vivent et ce qu'ils proposent afin d'apporter des améliorations quant à la formation interculturelle. Bien que ce travail de recherche n'aborde qu'un seul point de vue, soit

celui des volontaires, il ressort tout de même que celui-ci est l'un des plus importants compte tenu qu'il est fourni par ceux qui sont directement impliqués dans la problématique abordée et que c'est sur la base de leurs perceptions que les volontaires prendront la décision de compléter ou non leur contrat.

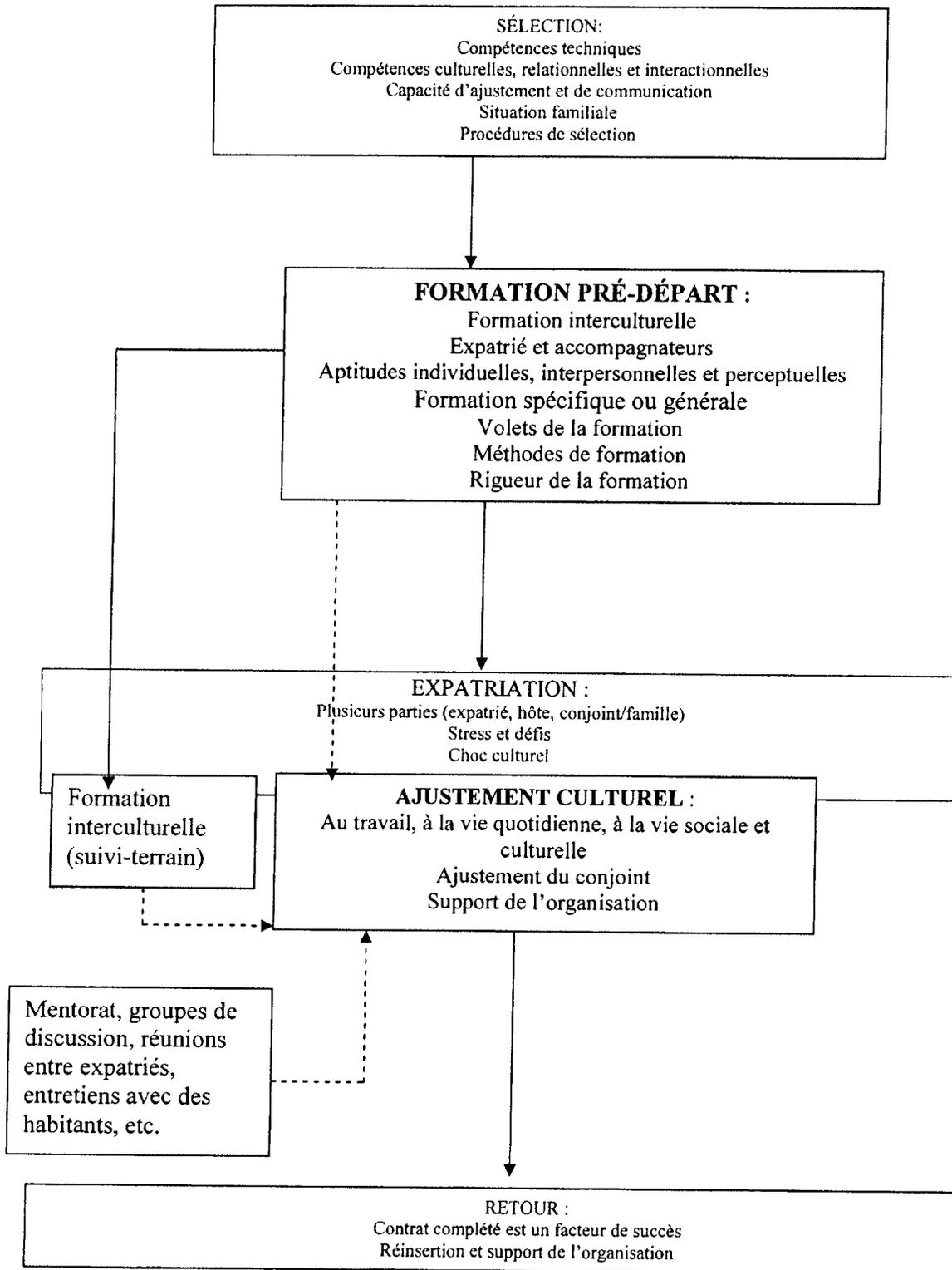
L'information recueillie permettra non seulement d'ajouter à la littérature mais surtout fournira des outils pour les ONG participant à l'étude, de même qu'à d'autres. Cette recherche peut palier au manque de temps et de moyens financiers des ONG pour étudier davantage les perceptions des volontaires quant à l'influence de la formation interculturelle sur l'ajustement culturel et la nécessité ou non de prolonger celle-ci sur le terrain. De plus amples connaissances sur le sujet permettront non seulement aux ONG de mieux préparer leurs volontaires en partance pour le terrain mais permettront également aux volontaires de profiter davantage de leur expérience interculturelle.

La figure 2.1 expose la problématique de recherche telle qu'abordée dans ce chapitre. Les quatre étapes du processus d'expatriation et leurs variables sont reprises mais une importance plus grande, représentée par des caractères d'imprimerie plus grands, est donnée à la formation pré-départ et à l'ajustement culturel. Les étapes de la sélection et du retour sont exposées en plus petits caractères compte tenu qu'ils ne font pas partie intégrante de la problématique de cette recherche. La figure 2.1. met de l'avant la nécessité de considérer une formation interculturelle qui se poursuit sur le terrain et d'autres formes de suivi comme le mentorat. Les hypothèses avancées supposent que non seulement la formation pré-départ doit avoir une influence sur l'ajustement culturel mais

aussi la formation sur le terrain de l'expatriation et d'autres formes de suivi doivent également avoir une influence. Ces hypothèses sont représentées par des flèches en pointillé.

Ce chapitre visait à expliciter le sujet d'étude, les objectifs visés et à montrer l'importance d'aborder ce thème de recherche. Dans le chapitre qui suit, nous présentons le cadre théorique qui a été développé afin d'explorer les questions et propositions de recherche.

Figure 2.1 : LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE



CHAPITRE III

LE CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique de cette recherche aborde deux notions soit l'ajustement, plus précisément l'ajustement culturel, et l'apprentissage. Ces deux notions doivent aider à répondre aux questions posées par cette recherche. D'ailleurs, les auteurs Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005) rappellent que pour développer un programme de formation efficace, il faut comprendre comment les individus apprennent et s'ajustent à un nouvel environnement.

3.1. L'AJUSTEMENT ET L'AJUSTEMENT CULTUREL

3.1.1. Les types d'ajustement

Comme le relèvent plusieurs auteurs, les termes adaptation, acculturation et ajustement sont fréquemment utilisés de façon interchangeable (Aycan 1997a, 1997b; Hannigan, 1990). Comme le font remarquer Hannigan (1990), il manque de consensus sur les terminologies associées à ces termes. Dans ce travail de recherche, le terme ajustement sera privilégié. Comme mentionné auparavant, il ressort que de nombreux auteurs s'entendent pour dire que l'ajustement est un processus et non un état (Hannigan, 1990; Deshpande et Viswesvaran, 1992). Les définitions de l'ajustement de Lazarus (1991) et de Hannigan (1990), complémentaires, sont privilégiées car elles énoncent clairement les efforts exigés de la part de l'individu, la relation existant entre celui-ci et son environnement et l'objectif recherché par l'ajustement :

« Efforts cognitifs et comportementaux visant à satisfaire des exigences externes et internes (et à résoudre les conflits qui en découlent) perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités. »

(Traduction libre de Lazarus, 1991)

« Processus qui permet l'harmonie entre l'individu et son environnement. Cette harmonie est possible par un changement d'attitudes, de comportements et d'émotions par rapport à l'environnement. Cela amène à un état de satisfaction, de performance ... »

(Traduction libre de Hannigan, 1990)

Il est observé dans ces définitions que l'ajustement est régi par un principe d'équilibre, c'est-à-dire un « état idéal de synchronie entre sa vie intérieure et le monde extérieur » (Morin, 1996, p. 232).

Pour sa part, l'ajustement culturel est défini en précisant la nature de l'environnement, soit un pays étranger de celui d'origine : « Façon dont les expatriés sont confortables psychologiquement à vivre à l'étranger. » (Traduction libre de Caligiuri, 1997) et « Processus qui doit permettre à l'individu de graduellement développer les comportements attendus dans la nouvelle culture. » (Traduction libre de Deshpande et Viswesvaran, 1992).

Pour la majorité des expatriés, l'ajustement à une nouvelle culture est difficile (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005). C'est Oberg (1960) le premier qui définit le choc culturel vécu par les expatriés lors de leur processus d'ajustement : « période d'anxiété avant que l'expatrié se sente confortable avec la nouvelle culture » (Caligiuri, 1997, p. 120), « anxiété résultant de la perte des signes familiers et des symboles familiers de notre environnement social » (Kim, 1988, p. 23). La majorité des auteurs s'entendent sur

le fait que la plupart des expatriés vivent cette étape du choc culturel. Mais comme le propose Adler (1994), l'objectif n'est pas d'éviter le choc culturel, réaction tout à fait normale, mais plutôt de le gérer et de développer des mécanismes pour y faire face de façon efficace. Un niveau de stress est normal et nécessaire à l'ajustement (Aycan, 1997a).

Bien que les avis soient partagés quant à la courbe de l'ajustement, celle-ci constitue une représentation plus ou moins réelle des étapes de l'ajustement culturel du volontaire. Raynaud (1998) relève que l'expatrié qui arrive dans le pays d'accueil vit une sorte d'état d'euphorie, une phase décrite sous le terme de lune de miel. Tout lui paraît nouveau, beau et intéressant. Les expatriés qui ne voyagent que pour de courts séjours (1-2 mois) dans un pays risquent davantage de ne connaître que cette phase. Par contre, le volontaire qui reste plus longtemps peut connaître, après cette phase, une période de désenchantement. Il commence alors à percevoir les signaux négatifs, chose qu'il ne faisait pas à l'arrivée dans le pays d'accueil. Étant davantage en contact avec les gens du pays d'accueil et leur culture, ces volontaires deviennent conscients de choses dont ils n'auraient pas eu conscience auparavant. Les situations différentes et plus complexes perdent tout à coup de leur charme, de leur exotisme. Le volontaire vit alors la phase du choc culturel proprement dite. Il vit de la frustration, de l'anxiété et de la confusion par rapport à tout ce qu'il vit. Puis, une fois le choc culturel passé, le volontaire vit plus facilement tous les défis auxquels il doit faire face, se sent mieux dans sa nouvelle vie, c'est l'ajustement positif.

Les premiers travaux sur l'ajustement culturel perçoivent celui-ci comme un construit unitaire. Par contre, au début des années 1990, les chercheurs définissent l'ajustement culturel plutôt comme un construit tridimensionnel comprenant : (1) l'ajustement au travail, (2) l'ajustement à l'interaction, (3) l'ajustement à l'environnement général (Cerdin et Peretti, 2000; Prime et Usunier, 2003; Black et Stephens, 1989 cités par Aycan, 1997a, 1997b).

L'ajustement au travail concerne les tâches professionnelles qui sont demandées, les niveaux de difficulté et de nouveauté de celles-ci et l'environnement de travail lui-même. Il semble que ce soit la dimension de l'ajustement la plus facile pour la majorité des cadres américains (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005).

Pour sa part, l'ajustement à l'interaction concerne plutôt les relations avec les habitants du pays d'accueil, la communication sans trop de malentendus, le développement de relations interpersonnelles efficaces, etc. Ce type d'ajustement est souvent le plus difficile compte tenu des différences de valeurs qui affectent les interactions (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005).

Enfin, l'ajustement à l'environnement général concerne la capacité de se débrouiller dans la nouvelle société, dans la vie de tous les jours en ce qui a trait à la nourriture, aux transports, aux soins de santé, etc. Ce type d'ajustement est le plus étudié (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005) car le plus facile à observer et les indicateurs sont facilement identifiables.

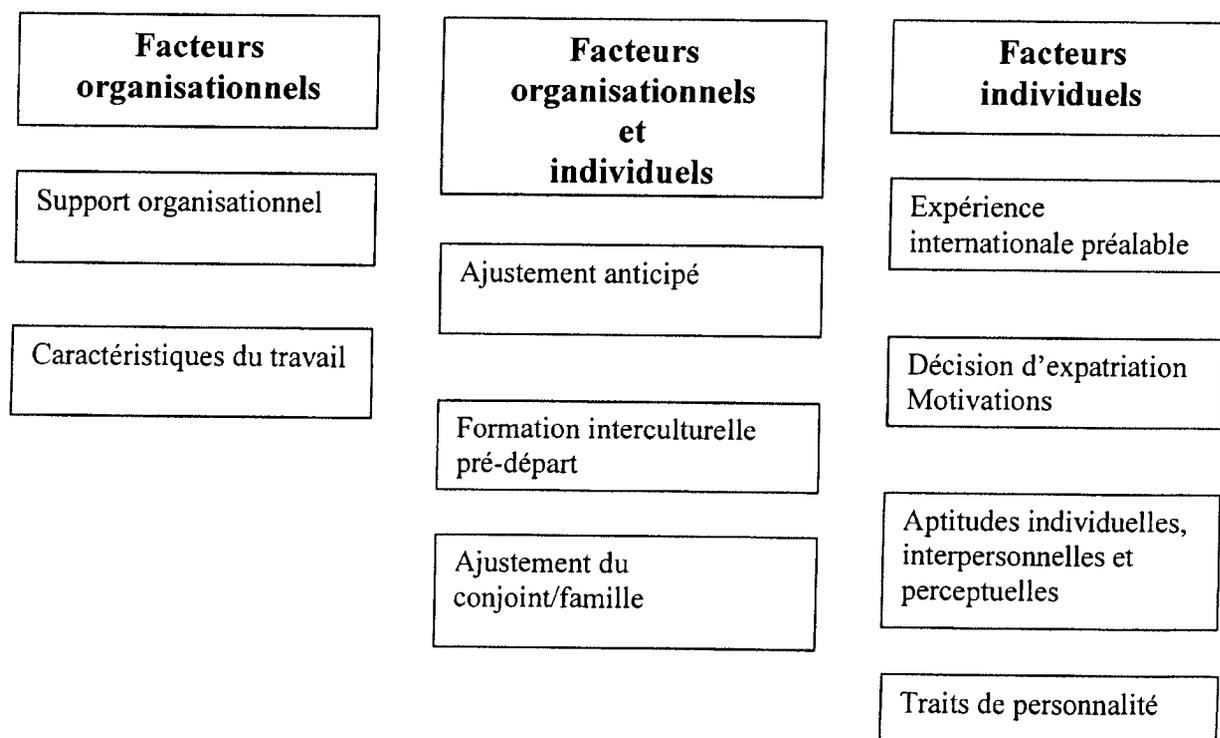
Ces trois dimensions de l'ajustement culturel sont considérées par les auteurs (Aycan, 1997a, 1997b; Caligiuri, 1997) comme des prédicteurs du succès d'une expatriation, lui-même bien souvent défini comme l'achèvement du contrat à son terme. En revanche, bien qu'un mauvais ajustement culturel puisse prédire un retour prématuré, il reste que de nombreux volontaires peuvent rester au sein du pays d'accueil malgré un ajustement déficient. De plus, un retour prématuré peut aussi être la conséquence non pas d'un mauvais ajustement mais de nombreux autres facteurs tels que des problèmes de santé. Comme le souligne Aycan (1997a, 1997b), il existe une interrelation entre les trois types d'ajustement cités mais une relation de cause à effet n'a pas encore été prouvée empiriquement. Ces trois dimensions de l'ajustement concernent l'expatrié lui-même et ses habiletés et connaissances de base mais elles peuvent également concerner le conjoint et la famille de l'expatrié. Le conjoint a lui aussi à s'ajuster à la nouvelle culture du pays hôte et dans certains cas à un nouvel emploi et il est donc important qu'il soit pris en compte lors des diverses étapes de l'expatriation.

L'ajustement culturel est un processus qui peut être influencé par de nombreuses variables. Avant de les aborder, il est utile de souligner que « personne ne vit l'ajustement de la même façon, même dans un même environnement » (Kim, 1988, p. 9). Ce qui fait dire à Aycan (1997a) que ce qui est important, ce n'est pas tant les expériences interculturelles que la façon dont le volontaire aborde ces expériences. Il est donc nécessaire de s'attarder aux variables situationnelles mais aussi aux variables personnelles qui influencent l'ajustement culturel. Ces variables sont nombreuses et nécessitent qu'on s'y attarde.

3.1.2. Les facteurs d'ajustement

Près de neuf facteurs peuvent influencer, de façon plus ou moins marquée, l'ajustement culturel des expatriés : l'ajustement anticipé, l'expérience internationale préalable, la formation pré-départ, la décision d'expatriation, les aptitudes de l'expatrié, l'ajustement du conjoint et de la famille, la distance culturelle et les caractéristiques du travail. Chacun de ces facteurs est abordé. Certains sont davantage du ressort de l'organisation, d'autres de l'individu lui-même et d'autres encore de l'organisation et de l'individu. La figure 3.1 expose les divers facteurs selon qu'ils sont individuels, organisationnels ou les deux.

Figure 3.1. LES FACTEURS INFLUENÇANT L'AJUSTEMENT CULTUREL



L'ajustement anticipé est un facteur qui influence de façon marquée l'ajustement culturel. L'ajustement anticipé fait référence au « degré de réalisme des personnes avant leur départ sur des éléments relatifs à la situation qui les attendent dans le pays d'accueil » (Black, Mendenhall et Oddou, 1991, p. 305). L'ajustement anticipé concerne les trois dimensions de l'ajustement culturel (travail, interaction et environnement général). Plus le volontaire a des attentes réalistes par rapport à tout ce qui l'attend dans le pays hôte, plus l'ajustement sera facilité. Selon Kealey et Ruben (1983, cité par McCaffery, 1986), des anticipations réalistes constituent un important facteur de succès. Le facteur d'ajustement anticipé peut être modelé par une expérience internationale préalable ou par une formation pré-départ complète; pour cette raison il est du ressort aussi bien de l'organisation que de l'individu.

L'expérience internationale préalable semble avoir une influence positive sur l'ajustement. Elle permet l'acquisition d'habiletés qui peuvent être plus ou moins transférables lors d'une situation d'expatriation semblable. Par contre, ce facteur d'influence est modéré par le temps écoulé entre l'expérience précédente et la mission actuelle ainsi que par la nature des tâches de la mission précédente. Plus le temps écoulé est court et plus les tâches sont semblables, plus le volontaire pourra bénéficier des habiletés et de l'expérience acquises lors d'une expatriation précédente.

La formation pré-départ peut également faciliter l'ajustement culturel du volontaire. Plus précisément, la formation interculturelle doit permettre au volontaire de se forger des attentes réalistes, de se questionner sur ses motivations profondes, d'aborder la culture du

pays hôte, d'améliorer ses lacunes en termes d'habiletés ou d'attitudes, etc. Le degré de préparation à l'expatriation a donc une influence sur l'ajustement culturel dans le pays hôte (Aycan, 1997b). Inclus dans la formation interculturelle, l'apprentissage de la langue du pays d'accueil est également un facteur important à l'ajustement culturel. Non seulement la langue permet-elle de communiquer mais elle permet aussi de démontrer un intérêt marqué pour la culture du pays hôte. Comme le soulignent Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005), la formation interculturelle est considérée comme un facteur aussi bien individuel qu'organisationnel parce qu'elle peut être offerte par l'organisation mais aussi être de l'initiative de l'individu. Cette littérature présente toutefois, selon l'avis de l'auteur de ce mémoire, une vision formaliste de la formation pré-départ. En effet, celle-ci est présentée comme étant essentiellement composée de l'expérience internationale préalable et de la formation pré-départ formelle. Or, l'hypothèse est à l'effet qu'un volontaire présente un profil de candidat différent de celui d'un cadre d'une entreprise privée ou publique et que le volontariat tire son origine d'un intérêt, d'une motivation et d'une connaissance préalable notamment. Cette variable serait en quelque sorte « intermédiaire », associée ou encore elle ferait le lien entre la formation pré-départ et la décision d'expatriation. Cet élément est traité lors de l'explication de la variable motivation plus loin sur cette page.

Les auteurs Black, Mendenhall et Oddou (1991) proposent aussi que la décision d'expatriation a une influence sur l'ajustement culturel. Le choix de l'expatriation a une influence positive sur l'ajustement contrairement à l'imposition de cette expatriation. Il faut faire remarquer qu'il est plutôt rare pour des volontaires que l'expatriation soit

imposée contrairement à des cadres qui peuvent être forcés de s'expatrier ou avoir l'impression que l'acceptation ou le refus d'une expatriation peut avoir des conséquences sur leur cheminement de carrière.

Les motivations à s'expatrier influencent l'ajustement culturel du volontaire (Kim, 1988; Aycan, 1997b). D'après Aycan (1997b), il existe deux types de facteurs de motivation à s'expatrier, soit les facteurs « attirants » qui incitent l'individu à s'expatrier à cause des avantages qui peuvent être retirés de cette expérience, et les facteurs « repoussants » qui incitent plutôt l'individu à s'expatrier afin de fuir quelque chose de son propre pays comme des problèmes personnels. Les facteurs de motivation peuvent donc prendre la forme de nouvelles expériences, de meilleures conditions économiques, de promotions, de fuites, d'aventures, de solidarité ... Les facteurs « attirants » semblent être associés plus positivement avec l'ajustement culturel. L'hypothèse mentionnée plus haut avançant que le volontaire puisse présenter un profil différent de celui d'un cadre et que sa motivation à s'expatrier puisse trouver sa source dans des connaissances et un intérêt préalables marqué pour le développement et tout ce qui l'entoure est basée sur la philosophie particulière des ONG et sur des entrevues préalables avec d'anciens volontaires. Sans en faire une étude comparative, le cadre qui s'expatrie le fait en réponse à un poste qui lui est offert dans le cadre de son cheminement de carrière. Le cadre va suivre la formation pré-départ afin de répondre aux exigences du poste. Pour sa part, le volontaire est souvent un individu préalablement sensible et sensibilisé aux causes humanitaires, à l'aide au développement, à la coopération ou encore à toutes formes de discrimination. Dans certains cas, l'individu qui se présente à l'étape de sélection pour une

mission de volontariat a préalablement suivi une formation pertinente dans le cadre d'un cursus universitaire ou à l'aide de cours dispensé au public par des ONG telles que le CECI. Le volontaire semble avoir un profil qui s'inscrit dans une démarche de formation ou de sensibilisation amorcée bien avant l'étape de la sélection. Le volontaire arrive donc à l'étape de la formation pré-départ avec un bagage de connaissances qui peut être important sinon avec une conscience de ce qui peut exister dans un contexte étranger.

Les aptitudes individuelles, les aptitudes interpersonnelles ainsi que les aptitudes perceptuelles de l'expatrié sont toutes susceptibles d'influencer son processus d'ajustement (Mendenhall et Oddou, 1986). La capacité de gérer le stress et de réagir à des situations difficiles et un intérêt marqué pour son bien-être psychologique, pour les contacts avec les hôtes ainsi que pour la compréhension des valeurs, normes et comportements des hôtes doit permettre au volontaire un ajustement plus facile.

L'ajustement culturel du volontaire est également largement influencé par l'ajustement culturel de son conjoint et de sa famille. D'ailleurs, Adler (1994) insiste sur le fait que l'insatisfaction du conjoint est la difficulté la plus fréquente et qui nécessite souvent un retour prématuré au pays. La présence du conjoint et de la famille peut être, selon les cas, un facteur facilitant si elle offre un support au volontaire comme elle peut, au contraire, être un facteur freinant l'ajustement culturel du volontaire lui-même.

La distance culturelle, les conditions économiques et politiques, les conditions physiques sont aussi des facteurs qui ont une influence sur l'ajustement culturel du volontaire. Les

recherches montrent que l'ajustement culturel est affecté de façon marquée par la distance culturelle (Mendenhall et Oddou, 1985). Comme mentionné auparavant dans ce travail, la distance culturelle réfère aux dimensions d'individualisme/collectivisme, de relation au pouvoir, de relation au temps, etc. Plus la distance culturelle est grande entre le pays d'origine et le pays d'accueil, plus l'ajustement culturel est difficile. Torbiörn (1982, cité par Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005), présente une liste des régions du globe en fonction de la distance culturelle existant entre celles-ci et la Suède. Par exemple, pour un Suédois, l'Afrique est le continent où il est le plus difficile de s'ajuster.

Des traits de personnalité particuliers semblent également avoir une certaine influence sur l'ajustement de l'expatrié. Des traits tels que l'ouverture d'esprit, l'empathie, la flexibilité et le leadership constitueraient des facteurs facilitant l'ajustement culturel de l'expatrié (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005). Ces facteurs d'influence ne sont pas abordés dans ce travail de recherche.

Pour ce qui est des caractéristiques du travail qui peuvent influencer l'ajustement à ce dernier, il y a la clarté des tâches demandées, l'autonomie dans le travail, les compétences techniques et managériales et la clarté des rôles (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005).

Enfin, le support organisationnel comme facteur d'ajustement est abordé dans la section qui suit.

3.1.3. L'ajustement culturel : une affaire d'équipe

De nombreux auteurs tels que Aycan (1997b) affirment que l'ajustement culturel n'est pas seulement le fruit des efforts du volontaire lui-même mais qu'il doit aussi être le fruit des efforts de l'organisation d'envoi et de l'organisation d'accueil. Le support organisationnel sur le terrain est d'une importance capitale dans le succès d'une expatriation. L'organisation doit fournir au volontaire un support tant logistique qu'émotionnel. Il peut prendre la forme d'une aide logistique à l'arrivée, d'une formation interculturelle durant le séjour, d'un support social des collègues de travail, de la présence d'un mentor originaire du pays d'accueil ou originaire du pays d'envoi, etc. Lorsqu'une organisation démontre un intérêt pour le bien-être du volontaire et de sa famille, les chances d'un meilleur ajustement sont plus grandes (Stroh, 1997 cité par Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005).

3.1.4. Les modes d'ajustement

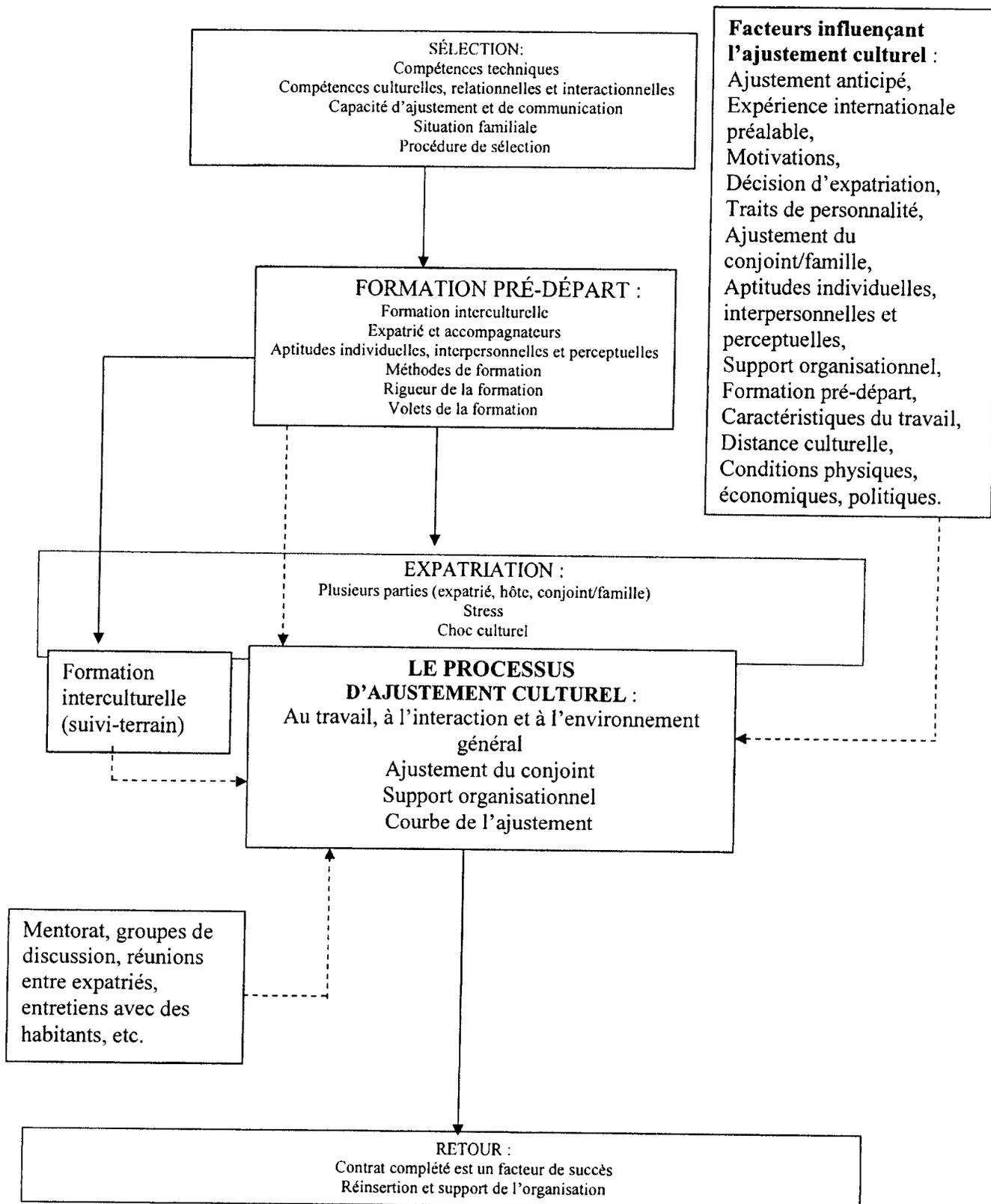
Berry (1997, cité par Tung, 1998) identifie quatre modes d'ajustement : (1) intégration, (2) assimilation, (3) séparation et (4) marginalisation. Ces modes d'ajustement sont en fait des façons plus ou moins efficaces de s'accommoder à la culture du pays d'accueil.

L'intégration est le mode qui semble être le plus efficace sur le terrain. Elle sous-tend que le volontaire préserve sa culture et ses valeurs tout en ayant une attraction pour la culture du pays hôte. Pour sa part, dans le mode d'assimilation, le volontaire laisse tomber sa propre culture et se laisse attirer complètement par l'autre culture. Au sein du mode de séparation, le volontaire préserve sa propre culture mais n'éprouve aucune attirance pour

la nouvelle culture. Enfin, le mode de marginalisation est caractérisé par l'absence d'attraction pour la nouvelle culture et par l'absence de préservation de sa propre culture. Les trois derniers modes d'ajustement peuvent tous être source de conflits et de difficultés sur le terrain de la mission ou lors du retour dans le pays d'envoi.

La figure 3.2 exprime de façon visuelle le modèle de l'ajustement culturel utilisé dans ce travail de recherche. Sont ajoutés à la figure du chapitre précédent plusieurs précisions faisant ressortir que l'ajustement culturel est un processus, qu'il comporte divers volets et qu'il est influencé par plusieurs facteurs. Il est précisé dans la figure 3.2 que le processus d'ajustement culturel constitue un construit qui touche trois volets précis de l'expérience de l'expatrié. Tous les facteurs pouvant avoir une influence sur l'ajustement culturel, d'après les auteurs, sont exposés et une flèche en pointillé les relie au processus d'ajustement culturel afin de montrer leur influence possible sur celui-ci.

Figure 3.2 : LE MODÈLE DE L'AJUSTEMENT CULTUREL



3.2. L'APPRENTISSAGE

3.2.1. L'ajustement culturel sous-tend un apprentissage

Selon Adler (1972/1987, cité par Kim, 1988), l'ajustement culturel, y compris la phase du choc culturel, ne constitue pas une catastrophe mais plutôt une expérience d'apprentissage qui doit permettre au volontaire de se développer et d'acquérir une certaine confiance. En réalité, le processus d'ajustement culturel implique plusieurs principes d'apprentissage qui doivent être pris en compte lors de la mise en place d'une formation interculturelle (Bandura, 1977; Black et Mendenhall, 1990).

Comme mentionné dans l'introduction de ce chapitre, il est nécessaire de comprendre non seulement la façon dont les volontaires s'ajustent à une nouvelle culture mais aussi la façon dont ceux-ci apprennent de nouvelles conduites et attitudes nécessaires à cet ajustement culturel. Ces connaissances doivent permettre de dispenser une formation interculturelle appropriée dont le contenu et les méthodes sont en lien direct avec les façons d'apprendre et de s'ajuster. De plus, ces connaissances doivent offrir un appui pour la proposition portant sur la nécessité ou non de poursuivre cette formation sur le terrain. Deux théories d'apprentissage sont utilisées dans ce travail de recherche afin d'aider à la compréhension du thème de recherche et afin de supporter les propositions avancées.

3.2.2. Définition de l'apprentissage

Plusieurs auteurs se sont attardés à définir ce qu'est l'apprentissage. Le Petit Larousse illustré (2006, p. 101) définit l'apprentissage comme un « processus d'acquisition [...] de connaissances ou de comportements nouveaux, sous l'effet des interactions avec l'environnement ». D'après (1996, p. 169), l'apprentissage au sens large du terme est « un processus psychologique responsable de la modification des attitudes et des conduites de l'individu ». Enfin, selon Rivard (2002, p. 40), l'apprentissage est le « processus par lequel s'effectue l'acquisition de nouvelles connaissances, de nouvelles habiletés et de nouvelles attitudes qui, ultimement, entraînent un changement de comportement ». Il faut noter que toutes ces définitions vont dans le même sens en relevant que l'apprentissage est un *processus* qui a comme but ultime un *changement* de comportements ou d'attitudes.

Les deux théories d'apprentissage choisies dans le cadre de ce travail de recherche sont la théorie sociocognitive et la théorie de l'apprentissage expérientiel. La première est souvent utilisée dans l'analyse des formations interculturelles et la seconde est souvent utilisée par les formateurs.

3.2.3. La théorie sociocognitive

3.2.3.1. Définition et étapes de l'apprentissage sociocognitif

La théorie de l'apprentissage social, prédécesseur de *la théorie sociocognitive*, avancée par Bandura (1977), décrit l'apprentissage comme une façon de modeler un comportement à l'aide de l'observation. Les individus observent des comportements et

lors d'occasions futures, les informations qui auront été encodées serviront de guide pour agir (Bandura, 1977). La théorie de l'apprentissage social met de l'avant le fait que les individus font davantage que réagir aux influences externes; ils sélectionnent, organisent et transforment les stimuli qui les affectent. Ils sont les principaux agents de leurs propres changements. Cette théorie met l'accent sur les interactions réciproques qui existent entre les déterminants cognitifs, comportementaux et environnementaux. L'individu influence l'environnement mais ce dernier aussi influence l'individu.

La théorie de l'apprentissage social définit l'apprentissage en trois étapes soit (1) l'attention, (2) la rétention et (3) la reproduction.

Pour ce qui est de la première étape qu'est l'attention, Bandura (1977) explique qu'avant d'être imité, un comportement doit être observé. Si l'attention d'un individu n'est pas portée, attirée par un comportement particulier, l'imitation ne peut être engendrée. Divers facteurs peuvent avoir une influence sur le degré d'attention : l'attrance du modèle, son statut, le renforcement passé en lien avec ce modèle, la nature et la complexité du comportement, l'anticipation du renforcement possible, etc. L'individu doit observer le comportement puis y réfléchir avant de pouvoir le reproduire.

À la suite de l'attention portée sur un comportement, l'individu encode alors les informations recueillies durant le processus d'attention, c'est l'étape de la rétention. Il réfléchit sur ce qu'il a observé et il tente de mettre en relation ses observations avec ce qu'il connaît. L'information est encodée sous forme symbolique (Bandura, 1977). C'est

cette haute capacité de symboliser l'information qui permet à l'individu d'apprendre la plupart de ses comportements par observation.

La troisième étape du processus d'apprentissage social consiste en la conversion des représentations symboliques en actions appropriées, c'est à dire en la reproduction du comportement préalablement observé et retenu (Bandura, 1977). Cette reproduction peut différer quelque peu du comportement initial, cela à cause de l'observation ou de la rétention propre à chaque individu. Bien souvent, il faudra des corrections aux actions afin d'arriver à reproduire de manière complète le comportement observé. D'ailleurs, les tenants de cette théorie soutiennent l'importance de la détermination de l'individu à le reproduire aussi souvent qu'il le faudra afin que ce comportement soit efficace.

En plus de ces trois étapes, l'apprentissage suppose une motivation importante de la part de l'individu. Ce dernier sera davantage porté à reproduire un comportement si celui-ci entraîne des conséquences positives et qui lui tiennent à cœur (Bandura, 1977). Les comportements qui entraînent des conséquences négatives risquent d'être rejetés.

La théorie de l'apprentissage social est le fruit des premiers travaux de Bandura. Par la suite, Bandura a affiné et complété sa théorie en y ajoutant entre autres, la notion d'auto-efficacité ; se développe alors la théorie sociocognitive.

3.2.3.2. Le concept d'auto-efficacité

La motivation de l'individu à reproduire un comportement est en partie fonction du sentiment d'auto-efficacité qui le caractérise.

Un concept central de la théorie sociocognitive est celui du sentiment d'auto-efficacité. Bandura utilise la notion d'auto-efficacité pour faire référence « à la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités » ; « à la croyance du sujet en son pouvoir de produire des niveaux donnés de réussite ». (Bandura, 2003 : p. 12, p. 568). Le sentiment d'auto-efficacité est une croyance d'ordre cognitif, liée à un contexte bien spécifique et concerne des résultats bien précis (Zimmerman et Cleary, 2006). Le sentiment d'auto-efficacité est également relié aux concepts motivationnels que sont la formation de buts personnels, les attentes de résultats et les attributions causales (Bandura cité par Lecomte, 2004). Il est nécessaire de comprendre que le sentiment d'auto-efficacité est une croyance de l'individu en ses propres aptitudes à gérer une situation et non pas une évaluation réelle de ses aptitudes (Bandura, 2003). Si l'individu sait qu'il est capable de réussir ce qu'il entreprend, s'il a confiance en ses capacités, il sera davantage déterminé à accomplir correctement un comportement donné ; il mettra toutes ses énergies à tenter de le reproduire. À l'inverse, s'il ne se sent pas capable de réussir, il aura tendance à « baisser les bras » plus rapidement. Cela fait dire à Flavell (1970, cité dans Bandura, 2003), que de piètres performances ne résultent souvent pas de l'insuffisance de capacités cognitives mais plutôt de la sous-utilisation, voire de la non-utilisation, de ces mêmes capacités.

Deux individus qui ont le même bagage cognitif peuvent arriver à des résultats forts différents simplement en raison du sentiment d'efficacité personnelle qui les caractérise.

Bandura (2003, p. 246) affirme que « les croyances des individus dans leur efficacité personnelle jouent un rôle essentiel dans la façon dont ils organisent, créent et gèrent l'environnement qui affecte leur développement ». Il y a interaction réciproque entre l'environnement et le sentiment d'auto-efficacité d'un individu. Non seulement le sentiment d'auto-efficacité individuel affecte-t-il l'environnement dans lequel l'individu évolue en le façonnant comme il le désire mais l'environnement influence également l'individu, son développement et son sentiment d'efficacité personnelle.

L'environnement, tel qu'avancé par Bandura, comprend des aspects physiques et sociostructurels. La famille, l'école, l'organisation professionnelle sont des éléments qui font partie de l'environnement sociostructurel.

Un solide sentiment d'auto-efficacité permet au nouvel employé par exemple, d'apprendre plus et de réussir mieux durant la période de formation qu'un employé ayant un faible sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 2003). De même, les pairs peuvent avoir une influence non négligeable sur le sentiment d'auto-efficacité d'un individu. La répétition de feed-back négatifs, par exemple, peut affaiblir quelque peu un sentiment d'efficacité personnelle. Bandura (2003) souligne que l'environnement n'est pas une entité en soi mais qu'il est défini par une succession variée d'événements.

3.2.3.2.1. Les sources d'apprentissage

Bandura (2003) affirme par ailleurs que le sentiment d'efficacité personnelle se construit à partir de quatre sources d'apprentissage : l'expérience vécue, l'expérience vicariante, la persuasion verbale et l'état émotionnel ou physiologique.

La première source d'apprentissage, la plus importante, est l'expérience vécue par l'individu. Si celui-ci a déjà expérimenté une situation d'échec à la suite d'un comportement précis dans une situation précise, il est probable qu'il ait un faible sentiment d'efficacité lorsqu'une situation semblable se reproduira. Par contre, il semble que la relation entre cette source d'apprentissage et le sentiment d'auto-efficacité ne soit pas directe. D'autres influences telles que les convictions personnelles ou la quantité d'effort à fournir peuvent influencer cette relation.

La seconde source d'apprentissage est l'expérience vicariante. Celle-ci fait référence au modelage des comportements d'autrui, à la comparaison sociale. L'influence de l'expérience vicariante sur le sentiment d'auto-efficacité dépend aussi bien du modèle que de l'observateur. L'influence de l'expérience vicariante prend toute son importance dans des contextes où la compétence est basée en grande partie sur celle des autres. C'est le cas notamment du sportif, un coureur par exemple, dont la performance est fonction de celle des autres. Le sentiment d'auto-efficacité de ce coureur peut-être grand s'il considère qu'il coure comme il se l'est fixé mais peut aussi être plus faible s'il se compare à celui qui gagne habituellement la course. Un individu qui est surpassé par

d'autres voit alors son sentiment d'efficacité personnelle abaissé alors que le contraire se produit lorsqu'il surpasse ses « concurrents ».

La persuasion verbale et l'état physique et émotionnel semblent avoir une moindre influence sur le sentiment d'auto-efficacité. La persuasion verbale fait référence à la rétroaction évaluative donnée à l'individu. Pour sa part, l'état physique et émotionnel, comme la sueur, donne un indice à l'individu quant à ses capacités.

3.2.3.2.2. Un facteur de succès d'une expatriation

Un sentiment d'efficacité personnelle important peut constituer un facteur de succès d'une expatriation. La confrontation de l'expatrié à de nouvelles situations, à de nouvelles expériences, l'oblige à observer et à adopter de nouveaux comportements. Il doit donc être en mesure de tenter plusieurs fois les mêmes comportements et ne pas avoir peur de faire des erreurs. Il doit avoir suffisamment confiance en lui pour réessayer plusieurs fois. Comme le souligne Bandura (2003), il est nécessaire de posséder un fort sentiment d'efficacité personnelle dans un contexte où diverses cultures se rencontrent et où diverses valeurs entrent en conflit. Dans un contexte de ce type, l'individu peut faire face à des menaces de rejet de la part de l'une ou l'autre des cultures; c'est le cas par exemple d'un immigrant ou même d'un expatrié.

Le concept de sentiment d'efficacité personnelle est utile pour l'analyse de plusieurs des variables du processus d'expatriation. Il est prudent de penser, par exemple, que le sentiment d'auto-efficacité doit pouvoir être évalué lors de l'étape de la sélection. Cette

évaluation permet de choisir des candidats au volontariat qui font preuve d'un solide sentiment d'auto-efficacité dans des situations interculturelles précises. Des mises en situation constituent un outil intéressant pour cette évaluation. Ces mises en situation peuvent également faire partie de la formation interculturelle pré-départ dans le but d'augmenter le sentiment d'auto-efficacité des participants. Ces derniers participent aux mises en situation de nombreuses fois afin d'expérimenter des comportements de plus en plus efficaces, selon l'approche d'essais et erreurs. Plus le volontaire a des attentes réalistes en ce qui a trait à ce qui l'attend dans le pays hôte (ajustement anticipé), plus son sentiment d'auto-efficacité devrait être solide.

Dans le cadre de ce mémoire, nous pouvons donc supposer que la formation interculturelle pré-départ, si elle est spécifique, peut renforcer le sentiment d'auto-efficacité des volontaires sur le terrain et favoriser l'établissement d'une relation de partenariat entre eux et les partenaires locaux. S'il existe un réel partenariat entre les deux parties et si les volontaires sentent qu'ils ont leur mot à dire, leur sentiment d'efficacité personnelle devrait être plus solide. Nous pouvons aussi supposer que l'organisation d'envoi a, sur le terrain, un rôle important à jouer dans le renforcement du sentiment d'efficacité personnelle de ses volontaires. Un suivi et un feed-back rigoureux permettent aux volontaires de savoir où ils vont et ainsi de consolider leur sentiment d'auto-efficacité. Le conjoint et la famille qui accompagnent les volontaires doivent également faire preuve d'un solide sentiment d'auto-efficacité afin d'avoir une influence positive sur les volontaires. Enfin, l'organisation d'envoi peut influencer le sentiment d'auto-

efficacité de ses volontaires à leur retour au pays en les préparant et en les aidant à se réinsérer.

Le sentiment d'efficacité personnelle peut donc avoir une grande influence sur l'apprentissage des habiletés utiles à l'expatriation et sur l'expérience même de volontariat.

3.2.3.3. La théorie sociocognitive et la formation interculturelle

Dans le cas de l'expatriation, le volontaire doit être en mesure d'observer les comportements appropriés, d'y porter attention puis d'en être conscient (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005). Le volontaire se construit, lors de la formation interculturelle pré-départ et sur le terrain, une « carte cognitive culturelle » afin de pouvoir se repérer au sein de la nouvelle culture, en ce qui a trait aux comportements appropriés, aux valeurs prônées, etc. (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005).

Dans un contexte d'expatriation, le volontaire décide de tenter ou non la reproduction du comportement. Plus la « carte cognitive culturelle » du volontaire est le reflet complet de la nouvelle culture, plus les comportements ont des chances d'être appropriés (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005). De plus, la reproduction des comportements peut être freinée si le volontaire subit plusieurs échecs, c'est-à-dire s'il reçoit des rétroactions négatives de la part des hôtes sur ses comportements. Mais comme souligné auparavant, cela dépend du sentiment d'efficacité personnelle dont fait preuve le volontaire. Il faut mentionner que pour que l'ajustement de l'individu soit efficace, le nouveau

comportement engendré doit non pas apparaître « parce qu'il le faut » mais surtout à cause du sentiment que ce comportement est opportun. Dans un contexte d'expatriation, l'environnement influence grandement les comportements de l'individu et ce dernier doit s'efforcer de répondre aux pressions exercées par ce nouvel environnement.

D'après la *théorie sociocognitive*, les interactions interculturelles sont considérées comme des expériences d'apprentissage et les difficultés d'ajustement sont attribuables à des habiletés sociales inappropriées qui peuvent être corrigées ou ajustées par une préparation, une formation et une orientation adéquates (Bochner, 1982; Klineberg, 1982 cités par Aycan et Kanungo, 1997). De ce point de vue, la distance culturelle ainsi que l'expérience interculturelle préalable constituent des variables critiques, celles-ci étant liées à la disponibilité d'habiletés appropriées pour gérer un nouvel environnement socioculturel (Aycan et Kanungo, 1997).

Afin d'avoir un éclairage plus large sur notre sujet de recherche, l'utilisation d'une seconde théorie de l'apprentissage s'impose.

3.2.4. La théorie de l'apprentissage expérientiel

Le choix de la *théorie de l'apprentissage expérientiel* est motivé par son apport complémentaire à la théorie sociocognitive. Elle a un apport complémentaire en ce sens que sa façon d'aborder l'apprentissage, comme une boucle, amène à penser que l'apprentissage ne s'effectue pas en une seule étape mais surtout que l'apprenant doit être en mesure de revenir sur ses apprentissages. De plus, elle fait ressortir la nécessité de

partager la responsabilité de l'apprentissage entre le formateur et ce même apprenant (McCaffery, 1986). La théorie de l'apprentissage expérientiel est utilisée par les spécialistes de la formation interculturelle. D'ailleurs, les auteurs Landis, Bennet et Bennet (2004), spécialistes de la formation interculturelle, expriment l'importance de garder en tête le modèle de l'apprentissage expérientiel lors du choix de méthodes de formation.

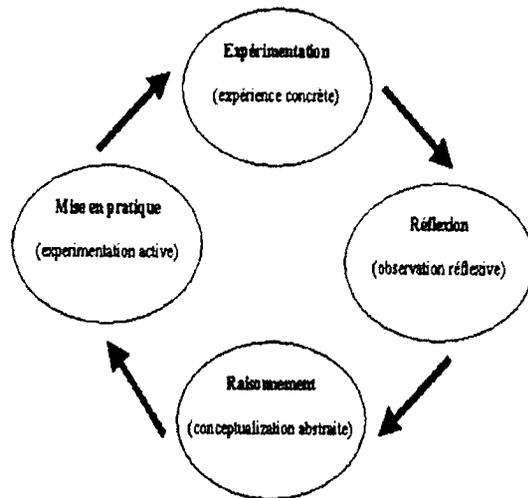
3.2.4.1. La définition

Bien que plusieurs auteurs se soient intéressés à l'apprentissage expérientiel, Kolb est celui dont le modèle est le plus souvent cité. Les tenants de cette théorie affirment que l'expérience constitue le fondement de l'apprentissage : « l'apprentissage est le processus qui engendre la création de la connaissance par la transformation de l'expérience » (Morin, 1996, p.190). En réalité, l'apprentissage se rapproche du processus de résolution de problèmes. Il permet à l'apprenant d'acquérir des outils et des compétences pour résoudre un problème. Kolb et ses confrères considèrent l'apprentissage comme un processus passant par l'expérience mais surtout par la réflexion de l'individu sur cette expérience. Une expérience seule ne peut garantir un apprentissage ; « l'action nourrit la réflexion et la réflexion guide l'action » (Labbé, 1989, p.29). Selon l'approche expérientielle, l'apprentissage est le « processus au cours duquel la connaissance est créée par la transformation de l'expérience » (Kolb, 1984 cité par Karolewicz, 2000, p.184).

3.2.4.2. Les étapes du processus d'acquisition des apprentissages

Kolb désigne quatre étapes au processus d'acquisition des apprentissages : (1) l'expérience concrète, (2) l'observation réfléchie, (3) la conceptualisation abstraite et (4) l'expérimentation active. La représentation graphique de ces quatre étapes de la théorie de l'apprentissage expérientiel est exposée dans la figure 3.3.

Figure 3.3. LA THÉORIE DE L'APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL



Tirée de RHSBC.ca

L'expérience concrète, souvent définie comme étant la première étape du cycle bien que ce cycle puisse débuter à l'une ou l'autre des étapes, consiste pour l'individu à faire face à une situation réelle qui l'interpelle, un problème auquel il souhaite trouver une solution. L'individu doit être en mesure de s'impliquer pleinement et personnellement dans la

nouvelle situation, il se doit de jouer un rôle d'observateur actif. Cette étape s'apparente à la phase d'attention tel que présentée dans la théorie de l'apprentissage social.

Dans la seconde étape du cycle, l'observation réflexive, l'individu cherche à analyser l'expérience qu'il vient de vivre. Cette analyse peut se faire en comparant cette expérience avec ses expériences antérieures, avec des expériences comparables vécues par d'autres, avec l'expérience immédiate des autres ou avec ses connaissances. L'individu doit être capable de réfléchir et d'analyser la situation sous diverses perspectives.

Vient ensuite l'étape de la conceptualisation abstraite durant laquelle l'individu doit créer des liens de cause à effet entre les faits observés et d'établir des hypothèses quant aux actions à mener ultérieurement. Cette étape nécessite une bonne habileté de compréhension pour que les observations soient intégrées à l'intérieur de concepts et de théories logiques. Les étapes de l'observation réflexive et de la conceptualisation abstraite rappellent la phase de rétention proposée dans la théorie de l'apprentissage social.

Enfin, la dernière étape du processus d'apprentissage expérientiel de Kolb consiste, comme son nom l'indique (expérience active), à mettre en pratique les règles et principes élaborés à l'étape précédente, à vérifier s'ils sont effectivement applicables. C'est à cette étape que l'apprenant peut valider ou non ce qu'il a intégré intellectuellement ou émotionnellement durant la formation. L'individu va utiliser les concepts/théories qu'il

s'est forgé dans les étapes précédentes afin de prendre des décisions et de résoudre des problèmes. Cette « dernière » étape va mener l'individu vers de nouvelles expériences et ainsi le cycle recommence.

En réalité, le cycle est récurrent ; l'individu expérimente régulièrement des situations qui le font réfléchir sur des actions à prendre puis il met en pratique de nouvelles façons de faire qui l'amèneront à expérimenter d'autres situations et ainsi de suite.

3.2.4.3. La théorie de l'apprentissage expérientiel et la formation interculturelle

Les auteurs Landis, Bennet et Bennet (2004) signalent l'importance de garder en tête le modèle de Kolb lors du choix de méthodes de formation afin que toutes les étapes du cycle soient utilisées. Lors de la formation interculturelle, le formateur peut débiter le processus d'apprentissage à n'importe quelle étape du cycle. Ce choix du point d'entrée doit être fait en fonction du sujet abordé, des buts à atteindre, du temps disponible mais aussi en fonction des préférences d'apprentissage des participants. L'objectif de la formation interculturelle pré-départ étant de permettre au volontaire de mettre en pratique, lors de son expatriation sur le terrain, ce qu'il a appris durant celle-ci, le point d'entrée doit permettre l'accès à la capacité de retenir et de reproduire le comportement requis. Le contenu de la formation, les méthodes de formation et la durée doivent donc être en concordance non seulement avec les acteurs qui y participent mais aussi avec l'expérience sur le terrain. De plus, McCaffery (1986) affirme que le modèle d'apprentissage expérientiel appliqué à la formation interculturelle permet à l'expatrié, de manière implicite, de devenir indépendant puisqu'il lui demande de revenir sur son

expérience, de tirer des conclusions et d'appliquer celles-ci. Ce même auteur affirme que ce modèle est d'autant plus important qu'il permet aux apprenants, grâce à des techniques d'apprentissage actives, de pratiquer et d'essayer des choses.

La formation interculturelle peut débuter, ou se poursuivre, sur le terrain de l'expatriation à l'étape de l'expérience concrète. L'expatrié ayant vécu une expérience interculturelle particulière, le formateur peut se servir de celle-ci pour aborder avec lui la situation afin d'arriver à des solutions possibles. L'expatrié doit avoir la possibilité de revenir et de réfléchir, sur ses apprentissages et ses expériences, soit par la formation interculturelle sur le terrain, soit par d'autres moyens tels que le mentorat ou la réunion avec d'autres expatriés par exemple. Par la suite, lors de l'étape de l'observation réflexive, l'expatrié doit avoir la possibilité d'analyser cette expérience interculturelle en la comparant par exemple avec d'autres qu'il a déjà vécues. Cette étape pourrait être plus fructueuse si l'expatrié a une expérience interculturelle préalable. L'étape de la conceptualisation abstraite peut être facilitée par un formateur ou même par des gens du pays hôte ou des expatriés ayant plus d'expérience, afin de comprendre les causes et les effets des comportements observés. Enfin, l'expérimentation active verra l'expatrié mettre en pratique, lors d'une situation interculturelle semblable, ce qu'il a intégré durant des étapes précédentes. Il applique alors les nouvelles pratiques qui ont émergé de sa réflexion, cela dans le souci de faciliter le processus d'ajustement culturel. Dès lors, l'expatrié constate si ces nouvelles pratiques sont efficaces et il est alors mené vers de nouvelles expériences, qui elles-mêmes engendreront d'autres questionnements de la part du volontaire; le cycle peut donc recommencer.

Ce travail de recherche utilise les deux théories d'apprentissage abordées, soit la *théorie sociocognitive* et la *théorie de l'apprentissage expérientiel*. Il s'avère que le contenu de ces deux théories est complémentaire et que leur combinaison apporte un éclairage élargi de la problématique de ce travail de recherche :

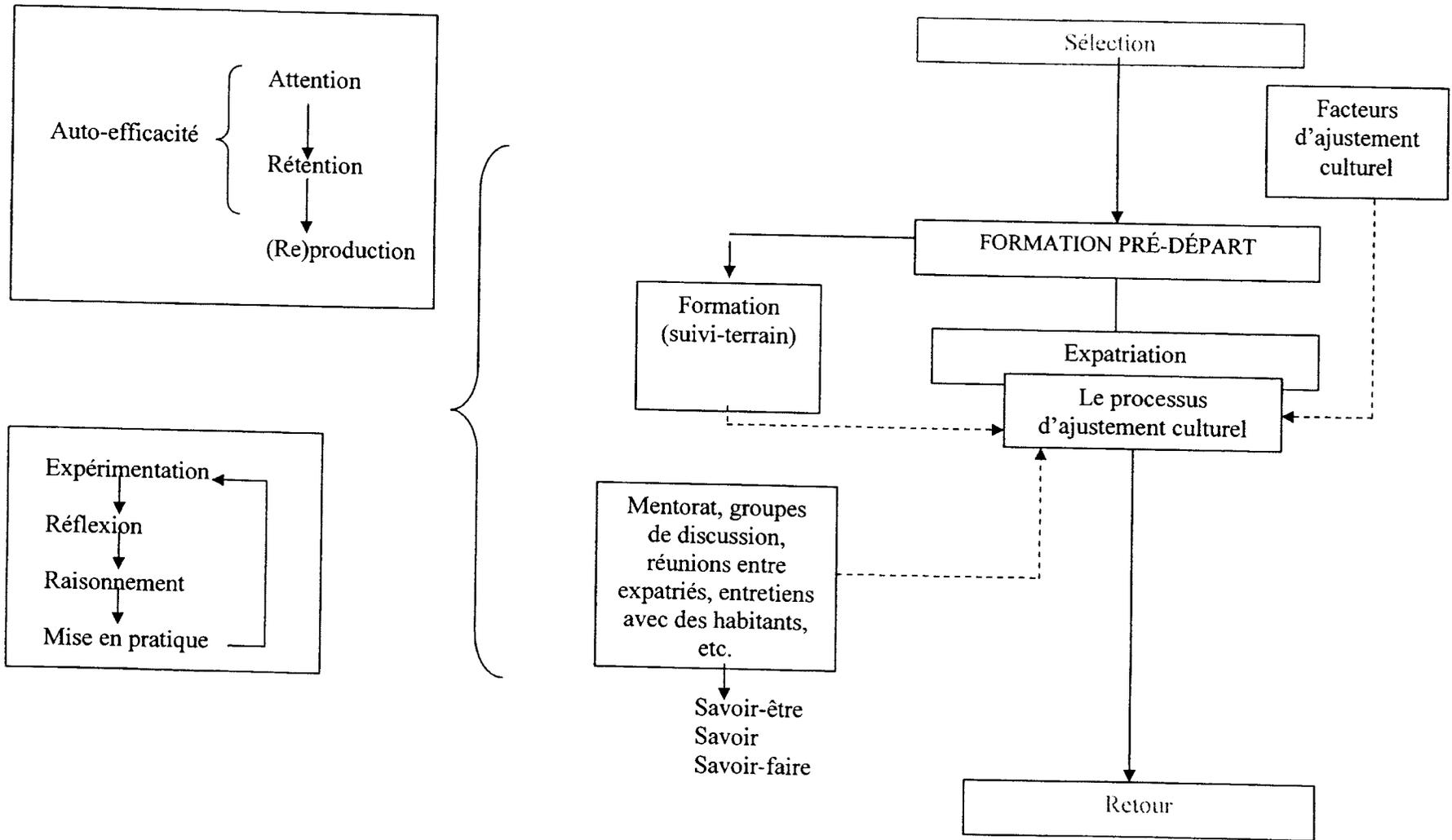
- Dans l'optique de ce travail de recherche, la *théorie sociocognitive* soutient les facteurs ayant une influence sur l'ajustement culturel tels que la motivation, l'expérience internationale préalable, etc. Si le volontaire est fortement motivé, il est davantage enclin à porter un haut degré d'attention sur les comportements particuliers. La motivation est en partie fonction du sentiment d'auto-efficacité du volontaire. Le sentiment d'auto-efficacité est d'une grande importance dans l'analyse des variables qui influencent l'ajustement culturel des volontaires puisqu'il peut marquer de façon importante les performances et l'ajustement du volontaire. Cette théorie expose, à l'étape de la rétention, que l'individu met en relation ses observations avec ce qu'il connaît déjà. Cela soutient le fait que l'expérience internationale préalable ainsi que la formation interculturelle pré-départ puissent être des facteurs qui influencent positivement l'ajustement culturel.

- Pour ce qui est de la *théorie de l'apprentissage expérientiel*, celle-ci soutient fortement l'hypothèse avancée à l'effet que la formation interculturelle devrait être prolongée sur le terrain de l'expatriation. Selon

cette théorie, l'apprentissage est fondé sur l'expérience : l'expatrié doit donc maximiser son apprentissage sur le terrain, lieu d'une multitude d'expériences interculturelles. Ces expériences interculturelles doivent mener à des réflexions, cela à l'aide d'un formateur, d'un hôte du pays d'accueil, d'un expatrié déjà sur le terrain, etc.

La figure 3.4 constitue le modèle théorique final utilisé dans ce travail de recherche. En fait, elle reprend la figure du chapitre précédent, sous forme simplifiée, en y intégrant les deux théories de l'apprentissage utilisées afin de jeter un éclairage complet sur la problématique de recherche. Comme le présente cette figure, ces théories doivent permettre d'offrir une vision particulière de l'objet d'étude. Pour ce qui est de la théorie sociocognitive, les quatre concepts importants que sont l'auto-efficacité, l'attention, la rétention et la (re)production sont présentés. Le concept d'auto-efficacité est placé de façon à ce que le lecteur se rappelle qu'il a une influence non négligeable sur les étapes de l'apprentissage. De son côté, la théorie de l'apprentissage expérientiel est présentée avec ses quatre étapes – expérimentation, réflexion, raisonnement et mise en pratique - de façon à ce que la boucle de rétroaction soit visible. Enfin, il faut noter l'ajout des trois notions – savoir, savoir-faire et savoir-être – qui constituent les formes de connaissances qui peuvent être engendrées par tout processus d'apprentissage.

Figure 3.4 : LE MODÈLE THÉORIQUE ET L'APPRENTISSAGE



Comme la figure précédente constitue le modèle théorique final, il est nécessaire de revenir sur cette figure en profondeur afin d'arriver à une compréhension complète du modèle présenté, qui facilitera pas la suite l'analyse des entretiens et la discussion.

Il est important de rappeler que l'intérêt de cette recherche trouve sa source dans des statistiques qui montrent qu'un pourcentage relativement élevé des expatriés, compte tenu des conséquences pour l'individu et l'organisation, reviennent au pays avant la fin de leur contrat. Parmi les facteurs pouvant avoir une influence sur cet état de fait, l'inefficacité de la formation pré-départ doit être considérée. La chercheuse, par choix personnel et compte tenu du peu de recherches sur cette population, a décidé de s'intéresser aux volontaires de la coopération internationale. Cette mise en contexte est abordée dans le premier chapitre. Bien que ce travail de recherche s'intéresse principalement à la formation pré-départ, il est tout de même nécessaire de définir l'expatriation dans son ensemble. Une particularité de l'expatriation est son caractère multidimensionnel. Le processus de l'expatriation comporte de nombreuses étapes, concerne plusieurs acteurs et dépend de plusieurs facteurs de succès.

Les quatre grandes étapes de l'expatriation sont reprises dans la figure 3.4 : la sélection, la formation pré-départ, l'expatriation et le retour. Les étapes de la sélection et du retour n'étant pas abordées en profondeur dans ce travail, c'est la raison pour laquelle elles sont exprimées en caractères plus pâles dans la figure 3.4. Par contre, il ne faut pas les mettre complètement de côté puisqu'elles ont chacune leur importance au sein du processus d'expatriation. D'ailleurs, ces étapes pourraient faire l'objet d'autres études car elles

constituent des étapes tout aussi importantes dans la réussite d'une expatriation. C'est encore dans le premier chapitre que ces étapes du processus d'expatriation sont abordées ainsi que les particularités propres au contexte et à la population à l'étude, cela afin de placer d'emblée le lecteur dans le contexte de l'objet d'étude.

L'étape de la formation pré-départ constitue pour sa part le pilier de cette recherche. Elle a comme objectif ultime de réduire le taux d'échec en diminuant les problèmes sur le terrain et en augmentant l'acceptation par les hôtes. Plusieurs facteurs doivent être pris en compte dans l'analyse d'une formation pré-départ : la rigueur, les méthodes utilisées, etc. La chercheuse s'intéresse plus particulièrement à la formation interculturelle qui comporte deux volets principaux tels qu'abordés dans le premier chapitre. Enfin, l'étape de l'expatriation en tant que telle est un défi pour tous les acteurs qui y participent et exige de ceux-ci une bonne gestion du stress.

La formation interculturelle et le processus d'ajustement culturel constituent les notions clés de la problématique de cette recherche abordée dans le second chapitre. L'hypothèse est avancée que la formation interculturelle a une influence positive sur l'ajustement culturel mais que celle-ci devrait pouvoir se poursuivre sur le terrain, cela dans l'objectif d'augmenter son influence. D'autres types d'ajustement pourraient également être proposés. L'ajustement culturel est abordé dans le troisième chapitre en tenant compte de ses dimensions et des facteurs qui peuvent l'influencer et qui devront éventuellement être pris en compte lors de la collecte et de l'analyse des données. L'ajustement culturel est

considéré comme un facteur de succès pouvant mener à une intégration dans le pays d'accueil.

La formation interculturelle et l'ajustement culturel ne peuvent être abordés sans prendre en compte les principes d'apprentissage nécessaires à l'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes. La théorie de l'apprentissage expérientiel et la théorie sociocognitive ont été retenues pour leur caractère complémentaire et leur pertinence quant à l'objet d'étude. Chacune apporte un éclairage qui lui est propre sur le processus d'ajustement culturel mais aussi sur la conception et la réalisation d'une formation interculturelle. Le concept d'auto-efficacité avancé par la théorie sociocognitive est aussi utile dans l'analyse de plusieurs des variables du processus d'expatriation.

En conclusion de ce chapitre, il est important de faire remarquer que la compréhension de ce qu'est l'ajustement culturel et des théories de l'apprentissage abordées est nécessaire afin de dresser un portrait complet de la problématique de cette recherche. Cette compréhension permet également de soutenir les propositions de recherche avancées. La compréhension du cadre final de cette recherche est d'une grande importance pour la poursuite de ce travail de recherche.

CHAPITRE IV

LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente les divers aspects méthodologiques de cette recherche. Il aborde le devis de recherche privilégié, le choix des participants, l'outil de recherche, sa validité et sa fidélité, l'éthique ainsi que les limites de cette recherche.

4.1. LE DEVIS DE RECHERCHE

La démarche méthodologique utilisée est de type qualitatif, exploratoire et non expérimental.

Le contexte des ONG québécoises de développement étant peu étudié, il ressort qu'il faut poser des questions de recherche exploratoires. Comme le souligne Savoie-Zajc (2003), « ce type de questions vise des thèmes qui ont été peu analysés et dont le chercheur n'est pas en mesure d'établir un portrait à partir des connaissances existantes ». C'est effectivement le cas avec la population des volontaires québécois d'ONG de développement. C'est d'autant plus le cas avec la question de l'influence de la formation interculturelle sur l'ajustement culturel des volontaires québécois et avec la nécessité de prolonger ou non cette formation sur le terrain pour cette même population. La littérature portant sur le thème général de l'expatriation ne s'intéresse bien souvent qu'aux entreprises et à leurs cadres expatriés et rarement aux ONG et à leurs volontaires.

Par ailleurs, l'étude cherche à saisir les impressions, les perceptions et les visions des volontaires quant à la formation interculturelle et à l'ajustement culturel selon une approche exploratoire; il est alors approprié de recourir à un devis de recherche de type qualitatif jumelé à une approche de recherche exploratoire.

Les auteurs Miles et Huberman (1994, cités dans Le Gall, 2000), ont mis de l'avant quatre facteurs déterminant l'utilisation d'une recherche qualitative : le contexte, la richesse de l'information, l'aspect longitudinal et la nature des données.

Le contexte de cette recherche, les volontaires québécois envoyés par des ONG de développement, a été ciblé par très peu d'études. Ce contexte a une grande importance pour le sujet d'étude abordé et doit être considéré dans son ensemble.

Le besoin d'accumuler de riches informations est un second facteur important dans le choix d'un devis de recherche qualitatif. La présente recherche a comme objectif de recueillir les *perceptions* des volontaires de l'influence de la formation interculturelle sur leur ajustement culturel et de la nécessité de poursuivre ou non cette formation sur le terrain. La recherche veut donc recueillir l'expérience vécue par ces volontaires; une information d'une grande richesse. De plus, « les données qualitatives permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leur cadres conceptuels initiaux ». (Miles et Huberman, 2003, p. 11).

L'aspect longitudinal d'une recherche qualitative mis de l'avant par Miles et Huberman (1994, cités dans Le Gall, 2000), ne peut être transposé à cette recherche puisque aucun volontaire n'est suivi sur le terrain mais ce sont plutôt les volontaires de retour de mission qui sont approchés et qui sont invités à récapituler leur expérience.

Enfin, la nature de l'information à recueillir, soit des perceptions, des expériences vécues, porte à utiliser un devis de recherche qualitatif.

Le devis de recherche de cette étude est non expérimental compte tenu du caractère « risqué » qu'un devis expérimental pourrait avoir, du temps restreint pour mener à terme cette étude et du fait du nombre limité de volontaires. Mettre en place un groupe de volontaires qui ne bénéficieraient pas de formation interculturelle avant le départ pourrait causer des difficultés assez importantes à ceux-ci. Comme les volontaires approchés ont effectué des missions variant entre quatre mois et plus de deux ans, il est impossible de mettre en place une étude expérimentale qui puisse entrer dans les délais de ce travail de recherche.

Enfin, cette recherche est associée aux paradigmes interprétatif et constructiviste. L'approche de cette recherche tente de comprendre l'influence de la formation interculturelle sur l'ajustement culturel tel que perçu par les volontaires eux-mêmes et de comprendre le sens de l'expérience vécue qu'ils y donnent. L'entretien est alors un outil efficace afin de recueillir les croyances et les expériences des volontaires quant à l'objet d'étude.

4.2. L'ENTREVUE ET LE GUIDE D'ENTREVUE

Compte tenu du nombre de recherches limitées déjà effectuées sur ce thème dans un contexte de volontariat québécois, des entrevues comme mode de collecte de données seront menées avec des volontaires afin d'explorer le thème de recherche et de recueillir leurs perceptions quant à celui-ci. Comme le mentionne Deslauriers (1991, p.34), « le but de l'entrevue est de savoir ce que la personne pense et d'apprendre des choses qu'on ne peut observer directement ». Grâce à l'entrevue, les volontaires peuvent exprimer leur compréhension du thème de recherche, cela dans leurs propres termes (Patton, 1980 cité par Deslauriers, 1991). Le choix d'entrevues semi-dirigées, soutenues par un guide structuré, est motivé par le but de ce travail de recherche qui est de « comprendre le monde de l'autre » (Savoie-Zajc, 2003, p.299). Ce travail de recherche, au travers de l'entrevue semi-dirigée, cherche à comprendre les impressions individuelles des volontaires à propos de la formation interculturelle et de l'ajustement interculturel. L'entrevue semi-dirigée semble être un choix approprié au sujet d'étude compte tenu que celui-ci souhaite aborder des sujets qui ne sont pas faciles à cerner, comme l'influence de la formation interculturelle sur l'ajustement culturel. Comme le souligne Le Gall (2000, p.55), « une démarche souple et moins structurée est privilégiée afin d'obtenir le plus d'information possible ». L'utilisation de l'entrevue semi-dirigée est faite avec toutes les précautions - technique d'entrevue appropriée, questions pertinentes, rapport neutre entre la chercheuse et les participants, etc. - afin d'en garantir la validité.

La technique d'entrevue utilisée est connue sous le terme de technique des incidents critiques. Basée sur les travaux de Flanagan (1954), cette technique cherche à observer, à

analyser des incidents, des événements qui ont une signification spéciale pour le participant, qu'il lui est facile de se remémorer et qui rencontrent systématiquement un critère préalablement défini. Elle est utilisée pour recueillir des comportements particuliers dans des situations bien définies. L'incident observé ou analysé doit être suffisamment clair et complet pour permettre des inférences et des prédictions quant à l'individu qui le relate (Flanagan, 1954). Pour être critique, l'incident doit se produire dans une situation où l'intention apparaît claire à l'observateur et les conséquences suffisamment bien définies pour ne laisser aucun doute sur ses effets (Flanagan, 1954). Les incidents critiques sont classifiés selon des catégories qui sont préalablement définies (Flanagan, 1954). Plus ces catégories sont précises, plus les incidents critiques sont faciles à classifier. Par la suite, des inférences peuvent être formulées quant aux relations existantes entre les diverses variables à l'étude. La technique des incidents critiques est applicable à de nombreux volets des ressources humaines. Comme le fait ressortir Flanagan (1954), plusieurs auteurs ont utilisé les incidents critiques comme base pour développer des programmes et du matériel de formation mais aussi pour évaluer leur efficacité. Dans la grille d'entrevue, une question comme celle-ci : *Quel événement que vous avez vécu semble démontrer qu'une formation sur le terrain aurait dû être offerte ?* doit donner la possibilité à la chercheuse d'avoir accès à un incident suffisamment clair et complet pour permettre d'inférer, dans ce cas-ci, sur les conséquences d'un manque de formation.

La collecte d'incidents critiques doit permettre à l'auteure de ce projet d'étude d'identifier les liens de causes à effets entre la formation interculturelle et les

comportements et événements efficaces observés lors de l'expatriation mais aussi entre d'éventuels manquements à la formation interculturelle et les comportements et événements inefficaces sur le terrain. Des questions préliminaires doivent permettre de mettre à jour les incidents critiques vécus par le volontaire. Par la suite, celui-ci est interrogé davantage afin de faire ressortir les liens de causalité pouvant exister entre les variables à l'étude. Les catégories de classification des incidents critiques sont directement basées sur le cadre théorique.

La technique des incidents critiques est utilisée avec la technique de l'entonnoir (*funnel technique*). La technique de l'entonnoir est employée comme complément afin de construire un guide d'entrevue qui puisse prendre en compte l'ensemble des préoccupations de ce travail de recherche. Ce type d'entrevue est structuré de façon à ce que les questions permettent d'aborder les éléments exposés dans la recension des écrits ou même par des participants précédents, afin de vérifier si ces éléments ont été vécus par les participants. Les questions initiales, ouvertes et larges, servent à encourager les participants à s'exprimer librement sur le thème à l'étude. Par la suite, des questions ouvertes mais plus précises sont posées afin de clarifier ou d'élaborer sur les affirmations précédemment avancées par les participants. Enfin, des questions spécifiques sont posées afin de diriger l'attention des participants sur des aspects du thème à l'étude qui n'ont pas été spontanément abordés (Brophy et Alleman, 2002). À la fin de l'entrevue, les participants sont invités à mettre de l'avant des suggestions quant à ce qu'ils ont vécu et quant au thème à l'étude. La technique de l'entonnoir est efficace pour accéder à des informations pointilleuses à propos d'événement clés (Ahlstrom, Young, Nair et Law,

2003), d'où l'intérêt de la jumeler à celle des incidents critiques. L'utilisation de la technique des incidents critiques jumelée à celle de l'entonnoir permet d'assurer la validité du mode de collecte de données qu'est l'entretien. Ces deux techniques permettent de recueillir de l'information qui n'aurait peut-être pas été dévoilée si la chercheuse n'avait pas utilisé ces techniques puisque celles-ci donnent la possibilité aux participants de préciser leur pensée et de révéler des souvenirs.

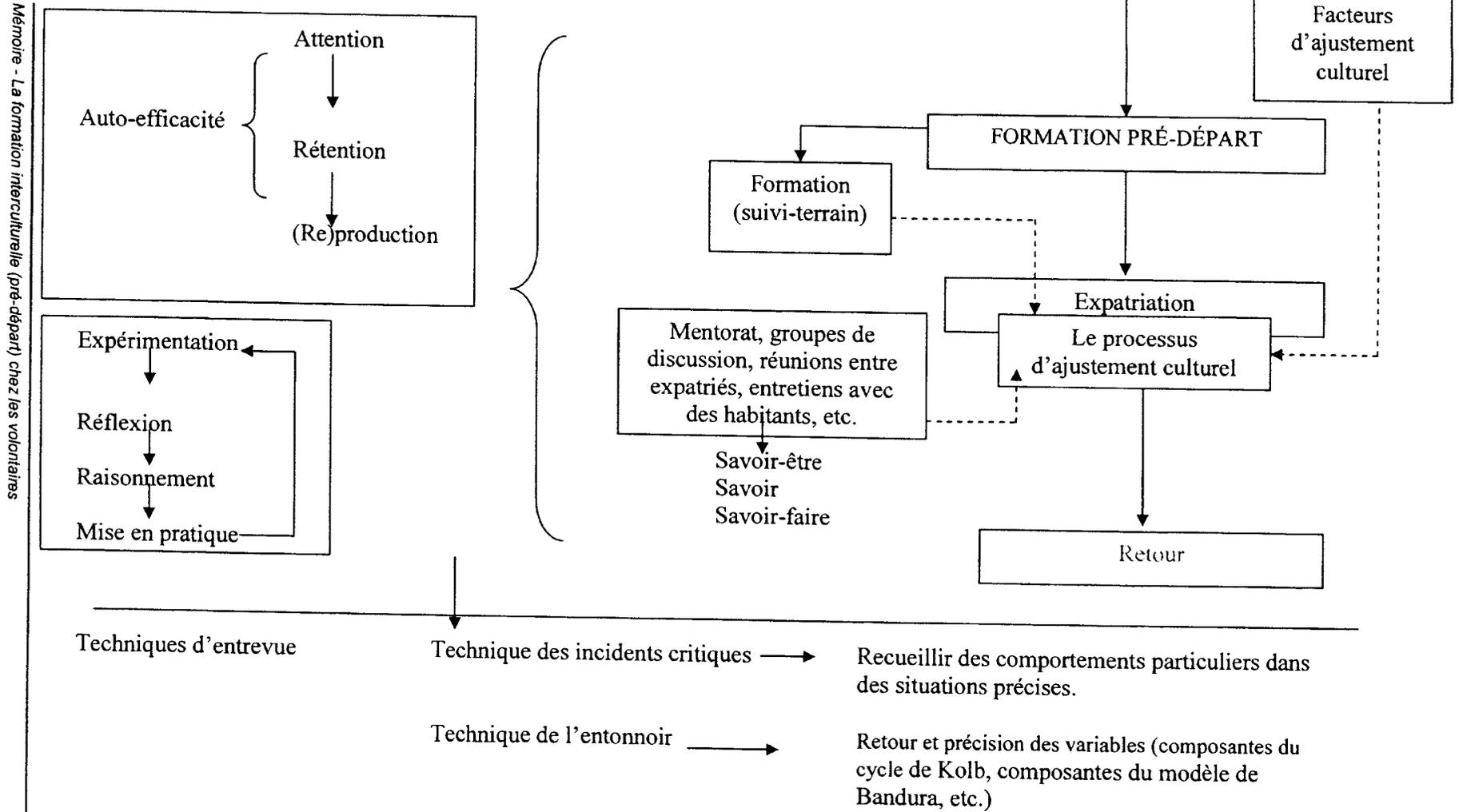
Le guide d'entrevue (en Annexe 2) comporte plusieurs volets qui ont comme objectif une compréhension en profondeur de la perception des volontaires de l'influence de la formation interculturelle sur leur ajustement culturel puis de la nécessité ou non de prolonger cette formation sur le terrain. Des questions d'ordre général sont posées afin de savoir qui sont les volontaires interviewés et pourquoi ils se sont engagés dans ce type de volontariat. Viennent ensuite des questions sur la formation interculturelle pré-départ et sur ce que ces volontaires en ont retenu. Puis, des questions sont posées sur leur ajustement culturel ainsi que sur la formation interculturelle reçue sur le terrain, s'il y a lieu. D'autres questions font le lien entre leur formation interculturelle et leur ajustement culturel et entre ces deux concepts et le succès ou l'échec de leur expatriation. Enfin, des questions sont posées en lien avec une réflexion sur la nécessité ou non de prolonger cette formation sur le terrain ou le besoin d'un autre type de support organisationnel. Les questions sont, pour la majorité, ouvertes, courtes et neutres.

Les questions ont été un peu modifiées à la suite des premières entrevues, cela afin de clarifier certains points et d'augmenter la compréhension du thème de recherche. Elles

sont répertoriées dans un guide d'entrevue mais peuvent être encore modifiées, complétées ou même abandonnées si la dynamique de l'entretien le suggère (Thiétart, 1999). Comme mentionné auparavant, les questions posées cherchent à faire ressortir les incidents critiques vécus par le volontaire et ayant une signification spéciale. Des questions plus précises cherchent alors à faire un lien de cause à effet entre les variables relevées dans la littérature et par les participants. Non seulement le fait d'aborder les incidents critiques doit permettre de relever, entre autres, l'influence du sentiment d'auto-efficacité des volontaires sur leur expérience de volontariat mais des questions spécifiques sont posées directement en lien avec ce même thème. Par exemple, des questions amènent le volontaire à situer, sur une échelle de Likert comprenant six catégories de réponse allant de *Tout à fait en désaccord* à *Tout à fait en accord*, son sentiment d'auto-efficacité lors de situations bien précises.

La figure 4.1 présente la méthodologie utilisée dans ce travail en lien avec la cadre théorique. Une flèche indique que les techniques des incidents critiques et de l'entonnoir sont en relation directe avec les théories de l'apprentissage abordées. Les techniques d'entrevues utilisées ont chacune un objectif particulier. Celle des incidents critiques cherche à recueillir des comportements particuliers dans des situations précises, cela afin de mettre à jour l'influence de la formation pré-départ sur l'ajustement culturel. Pour sa part, la technique de l'entonnoir est retenue afin de faire des retours et de préciser certaines variables du cadre théorique.

Figure 4.1 : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE



4.3. LES PARTICIPANTS

Les participants désignés pour cette recherche oeuvrent au sein d'ONG québécoises de développement. Le choix de ces ONG est basé sur le site Internet de l'Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale (AQOCI). Ce site répertorie les 53 ONG québécoises qui font partie de cette association. De ces 53 associations, 27 font appel à des volontaires pour des missions à l'étranger. Les ONG qui portent leurs actions principalement sur des projets de développement ont été privilégiées au détriment de celles qui font de l'humanitaire ou de l'environnement leur cheval de bataille. Ce choix est motivé par le fait que ce type d'ONG envoie davantage de volontaires.

Afin de limiter l'influence que pourrait avoir la distance culturelle sur les résultats attendus, seules les ONG qui ont des activités sur le continent africain ont été approchées. Dans le cas de ce travail de recherche, ce sont plus précisément les volontaires envoyés en Afrique noire francophone qui ont été privilégiés. Ce choix est motivé par le fait que de nombreuses ONG québécoises de développement envoient des volontaires dans cette région du monde et que ce continent est représenté par une grande distance culturelle et nécessite donc un important ajustement culturel. Bien qu'il puisse exister des différences entre les pays d'Afrique noire francophone, il est difficile d'arrêter l'échantillon sur un seul pays en raison du risque de ne pas avoir assez de volontaires à contacter.

En plus de l'observation des critères établis précédemment, les ONG envoyant le plus grand nombre de volontaires et ayant la plus grande expérience dans le domaine ont été retenues :

- ❖ CECI (Centre canadien d'étude et de coopération internationale) (aujourd'hui sous le nouveau programme conjoint – avec l'EUMC - des volontaires UNITERRA) ;
- ❖ OXFAM (section Québec) ;
- ❖ SUCO (Solidarité-Union-Coopération);
- ❖ CUSO (section Québec).

Ces ONG sont répertoriées en Annexe 1 de ce travail avec de l'information sur leur historique et leur mission.

Pour des raisons pratiques et financières, les volontaires qui ont participé à cette recherche sont de retour au Canada. Idéalement, ces volontaires sont de retour au pays depuis au moins trois mois, afin de leur laisser le temps d'absorber leur retour et de bénéficier d'un temps de réflexion. De même, ces volontaires doivent être de retour au pays depuis au maximum trois ans, afin de permettre un retour sur des souvenirs pas trop lointains. L'observation de ces facteurs doit permettre une meilleure fidélité et une meilleure validité des données issues du groupe de participants à l'étude.

Les volontaires approchés ont effectué des missions variant entre un et deux ans puisque, comme le souligne Hannigan (1990), un séjour d'une durée de trois mois constitue un laps de temps trop court puisque l'ajustement culturel débute alors seulement. Le volontaire est alors dans la phase de lune de miel durant laquelle il perçoit tout comme étant nouveau, beau et intéressant (Raynaud, 1998). De plus, les volontaires qui s'expatrient pour une période de six mois sont pour leur part des jeunes stagiaires faisant une première expérience de l'interculturel; il s'avère donc que cette population peut

différer de façon assez importante des volontaires qui sont engagés pour une période d'un ou deux ans, d'où la mise à l'écart de ce type de volontaires. Les volontaires qui partent pour un ou deux ans sont engagés non seulement pour leur envie de participer au développement mais surtout, et de plus en plus, pour leurs compétences et expérience technique ou managériale.

À la suite d'une première approche avec les ONG, il semblait que la majorité des volontaires participant à des projets de développement était des femmes. Cela est intéressant dans le sens où la majorité des études sur l'expatriation ayant comme échantillon des cadres, les participants à ces études sont généralement des hommes. Dans la plupart des enquêtes sur l'expatriation, les femmes constituent un pourcentage minoritaire des répondants (Cerdin et Peretti, 2000). Bien que l'intérêt de la présente recherche ne soit pas l'influence du sexe sur l'ajustement culturel ou sur tout autre facteur influençant l'expatriation, la discussion pourra éventuellement faire ressortir cette particularité de notre échantillon en offrant un éclairage autre sur les résultats ou fournir des pistes de recherche. À la lecture de l'échantillon, il ressort que les trois quarts des participants sont effectivement des femmes. Il est important de signaler que ce sont les participants eux-mêmes qui ont approché la chercheuse et non l'inverse. La question peut donc être posée de savoir si ce pourcentage plus élevé est dû au fait qu'elles sont plus enclines à parler de leur expérience ou qu'elles sont plus nombreuses dans le domaine. Il est difficile de répondre à cette question puisqu'il n'existe pas de base de données au sein des ONG.

Pour ce travail de recherche, le nombre de participants a été déterminé par le critère de saturation. Ce critère signifie que l'ajout de nouvelles données ou de nouvelles unités d'observations ne contribue pas à augmenter la compréhension de l'objet d'étude (Thiéart, 2003). L'auteure Morse (1995), cité par Charmaz (2005), définit la saturation comme étant une adéquation entre les données, opérationnalisée par une collecte de données qui s'arrête lorsqu'aucune nouvelle information n'est obtenue. Il n'est donc avancé aucun chiffre précis quant à l'échantillon; la grandeur de celui-ci étant déterminée au fur et à mesure de l'avancement de la recherche, selon la saturation des données. Par contre, il peut être avancé un seuil minimal se situant entre 15 et 30 entretiens. Soulignons que la « saturation théorique vise à accroître la validité interne de l'instrument de mesure » (Thiéart, 2003, p. 217).

L'approche des participants a été principalement effectuée par l'entremise de leur ONG respective. La chercheuse a d'abord établi un premier contact avec chacune des ONG par l'entremise d'Internet : ce contact prenait la forme d'un courriel dans lequel le projet était brièvement expliqué de même que la nature de la collaboration qui leur était demandée. Lorsque cela s'est avéré nécessaire, c'est-à-dire lorsque des ONG n'ont pas répondu au message qui leur avait été envoyé, des contacts téléphoniques ont été réalisés. L'ensemble des ONG contactées ont répondu que la liste des volontaires est confidentielle et pour contrer cet accès limité aux volontaires, un message Internet a été rédigé que chacune des ONG a transmis à ses volontaires. Ce message expliquait brièvement le thème de la recherche et invitait les volontaires de retour à y participer; il soulignait de plus le caractère confidentiel et consenti de la participation. Par la suite, les

individus intéressés à participer au projet de mémoire ont pris contact avec la chercheuse. Dans la grande majorité des cas, les contacts précédents l'entrevue ont été réalisés par courriel. Ensuite, un rendez-vous a été fixé entre la chercheuse et le participant. Dans la majorité des cas, les entrevues ont été effectuées dans les locaux de l'Université du Québec à Montréal.

4.4. LES DIFFICULTÉS MÉTHODOLOGIQUES

Il avait été décidé en début de recherche de procéder à une classification des participants en deux groupes distincts, soit ceux qui se sont expatriés pour une période d'un an et ceux qui sont partis pour une période de deux ans. Par la suite, ces deux groupes devaient être scindés en 2 sous-groupes selon que les volontaires avaient complété ou non leur contrat. Ces regroupements semblaient utiles puisqu'ils permettaient de faire la distinction entre deux périodes d'expatriation différentes et d'isoler les participants en fonction de l'indicateur de succès qu'est le contrat terminé. De plus, ces regroupements rendaient possible une comparaison entre les groupes. Toutefois, en raison de difficultés méthodologiques dont il est question ci-après, il a été impossible d'effectuer ces regroupements.

Une première difficulté tient au fait qu'il est difficile de trouver des volontaires revenus prématurément. Des relances ont été effectuées auprès des ONG afin de trouver des participants présentant cette caractéristique. Aussi, les volontaires rencontrés lors des entrevues ont également été mis à profit pour en trouver d'autres qui sont revenus avant

terme. Des hypothèses peuvent dès lors être avancées quant à cette difficulté d'avoir accès à des volontaires de retour avant la fin de leur contrat.

D'abord, il semble que dans le milieu du volontariat, le maintien des contacts entre volontaires revenus de leur mission ne soit pas chose courante. Chacun des volontaires rencontrés connaissait quelqu'un qui était revenu prématurément mais aucun n'avait encore de contact avec lui. Même les contacts avec les volontaires revenus à terme ne sont pas chose courante. Comme tous les volontaires ne partent pas en mission et ne reviennent pas au pays en même temps, les contacts entre volontaires sont difficiles à maintenir. Lorsque les volontaires reviennent au pays, les contacts sont plus ou moins coupés avec les volontaires mais aussi avec leur ONG d'origine. À ce propos, plusieurs des volontaires qui ont été rencontré soulignent la nécessité de bénéficier d'une session de débriefing au retour et leur besoin de reconnaissance de la part de l'ONG; ce qui est rarement fait. Une ONG a même fait savoir à la chercheuse qu'elle ne possédait pas de base de données des volontaires de retour.

Une autre raison qui peut expliquer la difficulté de trouver des volontaires de retour avant terme est l'idée qu'un retour avant terme est vécu comme un échec. Il semble en effet que ces volontaires ne soient pas nécessairement prêts à échanger sur ce qu'ils peuvent percevoir comme un échec. D'ailleurs, la chercheuse a été témoin de cette appréhension à vouloir parler de cet échec. Un volontaire qui lui a été référé comme étant revenu pour des raisons de difficulté avec le partenaire local n'a pas voulu participer en prétextant qu'il était revenu pour des raisons de santé.

La difficulté de trouver des volontaires, tous statuts confondus, peut également être liée au fait que la chercheuse n'est pas affiliée à une des ONG. Cette recherche n'est pas une commande d'une ONG. Peut-être aurait-il été plus facile si cela avait été le cas ? Mentionnons notamment que l'accès aux listes de volontaires et la collaboration de ces ONG n'a pas toujours été facile à obtenir. À l'opposé, cette indépendance face aux ONG a joué un rôle positif puisque les volontaires se sentaient libres de s'exprimer sur le sujet sans crainte de pouvoir être reconnue par une ONG; encore que le caractère confidentiel ait été respecté et annoncé aux participants. Bien que ceux-ci aient été satisfaits d'apprendre l'autonomie de la chercheuse, plusieurs ont exprimé le souhait que les résultats de cette recherche puissent être présentés aux ONG.

La confidentialité des listes de volontaires a ajouté à la difficulté méthodologique de cette recherche. Compte tenu de cet état de fait, il a été impossible de contacter directement les volontaires. Aussi, malgré des demandes répétées auprès des représentants des ONG, il est probable qu'un bassin sûrement assez grand de volontaires ait été inaccessible faute d'intérêt de la part des ONG. D'ailleurs, une seule ONG a manifesté clairement son intérêt pour les résultats de cette recherche.

Compte tenu de la difficulté d'approcher les volontaires pour cette étude et du nombre de personnes ayant effectivement répondu à l'invitation, il a été plutôt difficile de respecter les critères d'inclusion de l'échantillon. Il est important de noter que malgré tout, la saturation théorique est atteinte et les seize entrevues effectuées ont permis la compréhension du sujet d'étude. Le critère d'inclusion de l'échantillon le plus respecté

est celui de la région d'affectation. Comme souligné plus haut, l'ensemble des participants relatent l'expérience de volontariat qu'ils ont vécu dans un pays de l'Afrique noire francophone, sauf un volontaire qui relate son expérience dans un pays de l'Afrique noire lusophone. Bien que ce volontaire diffère de par sa région d'affectation, il semblait toutefois important de le rencontrer compte tenu de sa longue expérience dans le domaine du volontariat, surtout comme chargé des volontaires. Dans certains cas, lorsque les volontaires avaient plusieurs expériences de volontariat, celles-ci étaient souvent naturellement relatées et comparées par les volontaires eux-mêmes. Ces comparaisons par les volontaires eux-mêmes ont ajouté à l'analyse de leur expérience et poussé plus loin leur réflexion.

L'ensemble des volontaires proviennent des quatre ONG sélectionnées dans le cadre de cette étude sauf un volontaire qui provient d'une autre ONG mais compte tenu de son accès facile, il a été rencontré. Il faut souligner que ce volontaire diffère également en ce qui a trait à la durée de son séjour – 4 mois. Ces particularités pourront être mises de l'avant lors de la discussion des résultats s'il y a lieu.

Il est intéressant de mentionner que trois des participants rencontrés peuvent apporter un éclairage différent sur le thème de recherche compte tenu de leur expérience en tant qu'agent de liaison, chargé de volontaires ou délégué national. L'occupation d'un ces postes signifie que ces participants ont vu et ont pu observer de nombreux volontaires sur le terrain apportant par le fait même un point de vue de plus à, dans certains cas, leur propre expérience de volontaire. Bien que ces trois personnes n'aient pas tout à fait le

même profil que les autres, ils semblent être d'une grande importance pour cette étude. La rencontre de ces trois responsables de volontaires permet de remédier quelque peu à l'absence d'entretien avec des volontaires de retour avant terme. L'ajout de questions au guide d'entrevue, spécifiques à l'expérience des volontaires de retour avant terme, offre la possibilité pour la chercheuse d'améliorer sa compréhension de l'objet d'étude. D'ailleurs, il faut rappeler que cette étude est exploratoire et que l'utilisation de divers profils de volontaires peut apporter un éclairage plus large sur la problématique. Enfin, il est à noter que ces trois participants ont approché la chercheuse par l'entremise de contacts les ayant informé du sujet d'étude. En plus de cet éclairage particulier sur le sujet d'étude, la chercheuse a elle-même approché un professionnel du développement international afin de bénéficier d'un regard professionnel et d'un regard qui soit quelque peu détaché du milieu du volontariat. Cette vision exclusive de la coopération est surtout utilisée afin de clarifier ou de préciser certains points de la discussion.

À la suite des rencontres avec les volontaires et responsables de volontaires, il est apparu à la chercheuse que la rencontre avec un professionnel œuvrant dans le développement international pourrait apporter un éclairage particulier au sujet d'étude et surtout à son contexte. Une rencontre a donc été initiée entre la chercheuse et un agent du Congrès du Travail du Canada (CTC) qui s'occupe de l'Afrique. Cette rencontre a surtout permis de comprendre le contexte au sein duquel les ONG travaillent et les particularités qui y sont associées, contexte qui influence indirectement le travail des volontaires.

Il faut ajouter que les participants qui ont contacté la chercheuse étaient animés d'un grand intérêt non seulement pour le volontariat mais aussi pour cette étude. Il semble clair à la chercheuse que ces participants ont pris un réel plaisir à échanger sur ce qu'ils ont vécu et que, pour une grande majorité d'entre eux, il est nécessaire de se questionner sur le volontariat et tout ce qu'il implique.

4.5. L'ÉTHIQUE

L'éthique est consciencieusement respectée par divers moyens. Un formulaire de consentement a été présenté à chacun des volontaires afin qu'il puisse donner son accord et comprendre ce qu'impliquait sa participation à ce projet de recherche. En aucun moment les volontaires sont identifiés ni même les organisations d'envoi, cela afin de préserver leur anonymat. Les enregistrements sont conservés en lieu sûr et identifiés à l'aide de numéros. Ces enregistrements seront détruits dès que le mémoire aura été déposé et accepté. Les volontaires peuvent se retirer de ce projet de recherche à tout moment selon leur désir. Les résultats de cette recherche sont accessibles à toutes les ONG et à tous les participants qui en feront la demande.

4.6. LA RIGUEUR SCIENTIFIQUE

La validité de construit de cette recherche est assurée par des concepts centraux bien définis dans la littérature et sur lesquels repose la présente recherche. Les dimensions utiles à la compréhension de la problématique de recherche sont clairement exposées et l'instrument de mesure, l'entretien soutenu par les techniques des incidents critiques et de

l'entonnoir, est tout désigné pour recueillir les perceptions des volontaires quant à ces dimensions. Les données recueillies rendent compte de l'objet à l'étude; il aurait toutefois été intéressant de contrôler la qualité de cette information en interviewant les supérieurs hiérarchiques directs, ce qui aurait fourni un indice de validité externe, mais l'impossibilité constatée de cette collecte d'information nous a amenée à rejeter cette option.

Le traitement de l'information est identique pour l'ensemble des participants grâce à l'utilisation des catégories de codage qui ont été développées (Annexe 3) afin de guider de façon claire et précise la codification de chacune des entrevues et permettre ainsi à un autre chercheur, s'il y a lieu, de s'y prendre de la même façon.

La rigueur scientifique de cette recherche est également assurée dans la mesure où une triangulation théorique est utilisée : deux théories – expérientielle et sociocognitive - sont appliquées pour interpréter les résultats. De plus, une triangulation interne permet de donner tout leur sens aux résultats de recherche. Par exemple l'âge et le statut marital sont pris en compte. Ces divers procédés de comparaison ajoutent à la rigueur de cette recherche (Angers, 1996).

4.7. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Comme mentionné auparavant, le point de vue des volontaires tel qu'étudié dans ce travail de recherche ne constitue qu'un seul angle d'analyse et il serait préférable, afin d'avoir un portrait plus complet, de consulter également les collègues de travail de ces

volontaires ou les organisations d'accueil. Mais compte tenu de moyens financiers limités, ce travail ne s'attarde qu'aux perceptions des volontaires de retour sur le terrain; tout de même le point de vue des principaux acteurs d'une mission de volontariat.

En plus de se concentrer seulement sur les propos des volontaires, ce travail de recherche tient compte de certaines variables au détriment d'autres : les traits de personnalité par exemple ne sont pas abordés. Les variables qui ne sont pas abordées constituent autant de limites à la compréhension complète du thème général de recherche qu'est l'influence de la formation interculturelle sur l'ajustement culturel.

De plus, ce travail de recherche s'attarde à une étape (formation pré-départ) seulement du processus d'expatriation. Il faut savoir que d'autres étapes, la sélection par exemple, ont un rôle important à jouer dans l'ensemble du processus d'expatriation et qu'elles devraient être également prises en compte dans une analyse plus complète de ce processus.

La méthodologie de cette recherche se base exclusivement sur des entrevues. Compte tenu du thème de recherche, il aurait été pertinent d'utiliser la méthode de l'observation directe afin d'étudier de façon plus complète l'influence de la formation interculturelle sur l'ajustement culturel. L'observation directe aurait permis non seulement d'étudier plus en profondeur la formation interculturelle mais surtout l'influence de celle-ci sur l'ajustement culturel. C'est pour des raisons financières qu'une telle démarche ne peut être entreprise.

La chercheuse est elle-même une ancienne volontaire. Cet état de fait peut avoir des apports positifs mais aussi négatifs auxquels il faut porter attention. Ayant elle-même vécu l'expérience de l'expatriation en tant que volontaire, cela peut faciliter la compréhension de l'objet de recherche par la chercheuse et peut également faciliter la relation chercheuse-participant en ce sens où les participants peuvent se sentir plus à l'aise de livrer leurs impressions et expériences à une personne qui connaît le milieu et qui a vécu la même expérience. Par contre, la chercheuse doit s'efforcer de ne pas orienter les entretiens et s'efforcer de faire abstraction de ce qu'elle a elle-même vécu. À cette fin, elle s'est efforcée de faire table rase de ses connaissances et sentiments sur le sujet d'étude et elle a donc effectué les entrevues dans un esprit de découverte et d'ouverture.

Ce travail de recherche implique seulement quatre ONG québécoises de développement - plus une qui a été rajoutée en cours de recherche et qui est représentée par un seul volontaire - mais non les moindres. Ces ONG sont les plus importantes en taille, en nombre de volontaires et de projets, et en années d'existence. Ces éléments peuvent suggérer que les conclusions découlant de l'étude de celles-ci pourront être transposées aux autres ONG québécoises de développement. Toutefois, il n'y a pas de certitude à cet égard, les plus petites organisations pouvant avoir des pratiques différentes.

CHAPITRE V

LES RÉSULTATS

Ce chapitre a comme objectif de présenter au lecteur les résultats de cette recherche. Les limites associées aux résultats sont exposées afin de fournir à ce même lecteur la compréhension du contexte dans lequel les résultats seront analysés. Par la suite, les résultats sont exposés selon diverses sous-sections permettant une compréhension claire des résultats en liens avec l'objet d'étude. C'est dans le chapitre suivant que l'analyse des résultats est effectuée.

5.1. LES LIMITES ASSOCIÉES AUX RÉSULTATS

Comme discuté auparavant dans la section des limites de la recherche, la chercheuse principale étant elle-même une ancienne volontaire, il est nécessaire de se questionner sur les implications reliées à ce « statut ». Lors des entrevues, il a semblé que les participants appréciaient cette opportunité qui leur était offerte de partager leur expérience avec quelqu'un qui connaît non seulement le volontariat mais aussi la région d'affectation. À ce propos, à plusieurs reprises les participants ont fait référence au fait que la chercheuse devait connaître ce dont ils parlaient, en lien avec des lieux, des caractéristiques de la région ou même des états d'être : « *Tu es déjà allé à Ouaga, tu sais ce que je veux dire!* » (Entrevue 6, p. 8). Cela aurait pu être un inconvénient si la chercheuse n'avait pas posé davantage de questions lorsque les propos des participants ne s'avéraient pas assez clairs surtout sur des sentiments ou états d'être mais ce ne fût pas le cas. Il semble plutôt que le

fait que la chercheuse connaisse plus précisément le thème à l'étude permette, lors des entrevues, de mettre l'accent et d'approfondir certains aspects. Par contre, lors du commencement des entrevues, la chercheuse a dû prendre un certain recul afin de ne pas laisser sa propre expérience de volontaire prendre le dessus sur celle des autres. Elle a dû faire table rase, dans la mesure du possible, de ses impressions et sentiments quant à sa propre expérience. Il en fut de même lors de l'analyse des résultats afin de ne pas biaiser les résultats ou encore pour ne pas laisser de côté des informations qui pourraient s'avérer importantes.

La limite la plus importante de cette recherche est une conséquence directe de la difficulté de trouver des participants. Les volontaires rencontrés sont en moyenne revenus au pays depuis 4 ans. Plusieurs d'entre eux sont revenus durant l'année 2005 mais d'autres sont revenus au pays depuis bien plus longtemps. Dans la section sur la méthodologie, il avait été convenu que les participants devaient être revenus depuis au moins 3 mois mais pas plus de 3 ans. À cause des listes de volontaires confidentielles et du fait que ce sont les volontaires qui ont contacté la chercheuse, il s'est avéré impossible de maintenir ce critère d'inclusion pour la constitution de notre échantillon. Les volontaires rencontrés sont de retour au pays depuis une période se situant dans un intervalle de 5 mois à 12 ans. Compte tenu de cet état de fait, il est probable que la technique des incidents critiques n'ait pas fonctionné comme il aurait été souhaité. D'ailleurs, pour plusieurs participants, la remémoration d'incidents critiques n'a pas été facile. Cela est peut être dû au fait que les événements étaient loin dans leur mémoire à cause d'un retour pas très récent ou parce que cet exercice leur semblait assez compliqué.

La question de la technique des incidents critiques et de ses conséquences sur les résultats de cette recherche sera abordée dans le dernier chapitre.

De plus, mentionnons qu'aucun volontaire ayant vécu un retour prématuré n'a été rencontré. Il est probable que cet état de fait ait une influence sur les résultats obtenus. Il est nécessaire de garder en mémoire cette limite de notre recherche.

5.2. LES RÉSULTATS

Les résultats de ce mémoire sont exposés en fonction des thèmes abordés dans le cadre théorique présenté auparavant. Chacune des sections présente les résultats pertinents à l'objet d'étude. Ces résultats sont exposés de manière factuelle avec le soutien d'extraits d'entrevues permettant ainsi une meilleure démonstration. Les extraits d'entrevues sont accompagnés d'informations complémentaires afin de permettre au lecteur d'avoir une idée du profil du volontaire qui s'exprime, c'est-à-dire de son groupe d'appartenance – avec ou sans expérience ou responsable de volontaires – de son âge (au moment du départ) et du moment de son retour. Le choix de ces détails est motivé par le souci de dresser un portrait global des participants. Notons que le niveau de scolarité n'a pas été abordé comme facteur pertinent compte tenu que les volontaires sont engagés sur la base d'une formation universitaire pertinente au poste. C'est d'ailleurs ce qui explique que les stagiaires, qui ont généralement peu de formation, n'aient pas été retenus dans le cadre de cette recherche.

Lors de l'analyse des résultats, il est apparu nécessaire de diviser ces derniers selon que les propos ont été recueillis auprès de volontaires sans expérience préalable de volontariat (stagiaire ou volontaire), de volontaires ayant une expérience préalable de volontariat, ou de personnes ayant déjà été volontaires et responsables de volontaires sur le terrain. Cette classification est pertinente dans le sens où elle permet de mettre de l'avant des particularités propres à chacun des groupes, particularités nécessaires à la compréhension de l'objet d'étude dans son ensemble. Ces particularités sont davantage abordées lors de la discussion des résultats. Lorsqu'aucune différence ne ressort entre les groupes, les résultats sont présentés dans leur ensemble.

Le tableau 5.1 expose la division des participants à l'étude effectuée pour une meilleure compréhension du thème à l'étude. Des informations additionnelles (avec conjoint ou non, ONG d'appartenance, durée du séjour) y sont exposées afin de dresser le portrait de chaque participant. Ces informations sont complémentaires à celles présentées lors de l'utilisation d'extraits d'entrevues.

Tableau 5.1. TABLEAU SYNOPTIQUE DES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE

| Durée du séjour | Volontaires avec expérience | | | | | | | Volontaires sans expérience | | | | | Responsables de volontaires | | | |
|-----------------------|-----------------------------|-------------|----------|-------------|----------|----------|-------------------|-----------------------------|-------|----------|-----------------|--------|-----------------------------|----------------|----------------|---------|
| | 2 ans | 2 ans | 2 ans | 2 ans | 2 ans | 1 an | 2 ½ ans | 2 ans | 2 ans | 5 ans | N'est pas parti | 4 mois | 2 ans | Plus de 15 ans | Près de 18 ans | 2 ½ ans |
| ONG | c. et b. | a. et autre | a. et b. | a. et autre | a. et e. | d. et b. | a. et e. et autre | b. | a. | b. et c. | a | e. | a. et c. | b. et d. | c. | a. |
| Accompagnateur | Seule | Seule | Seul | Seule | Seule | Seul | Avec conjoint | Avec conjoint | Seul | Seule | | Seul | Seul | | | |
| Date de retour | 2005 | 2005 | 2004 | 2002 | 2001 | 2004 | 2000 | 2005 | 2000 | 2005 | | 2004 | 1994 | 1999 | 2002 | 2000 |

N.B : Il est à noter que le volontaire sans expérience qui n'est pas parti est retenu dans l'échantillon compte tenu de son cheminement particulier : il a voyagé dans un pays d'Afrique noire francophone par ses propres moyens avant de solliciter un poste de volontaire. Il a suivi la formation pré-départ et, pour des raisons personnelles, il a choisi de ne pas partir. Il a donc un regard original sur la formation qu'il a suivie.

N.B : Le lecteur peut noter que deux des volontaires sans expérience sont partis avec plus d'une ONG, ce qui peut paraître en contradiction avec la catégorie. Un de ces volontaires est dans cette catégorie parce qu'une des deux ONG ne lui a fourni aucune formation ni même suivi et qu'il traite davantage de l'autre ONG qui l'a envoyé pour une première expérience. Pour sa part, l'autre volontaire est mis dans cette catégorie parce que la seconde ONG avec laquelle il a travaillé l'a engagé sur le terrain et ce volontaire fait donc référence à sa première ONG pour parler de la formation pré-départ.

5.2.1. La formation pré-départ

5.2.1.1. La durée

Il ressort à la lecture des résultats que la majorité des formations pré-départ dure en moyenne une semaine. Les entretiens révèlent aussi que la durée des formations pré-départ varie de deux à quinze jours.

5.2.1.2. Le moment

Pour ce qui est du moment où la formation pré-départ devrait être offerte, deux des trois responsables de volontaires relèvent le fait qu'il y a des moments avant le départ où les volontaires sont plus ou moins réceptifs à des informations qui leur seraient transmises.

Pour l'avoir vécu je sais que justement avant le départ, c'est une grosse décision quand même de partir pour 2 ans, les gens parfois doivent vendre leur maison, vider leur appartement, les vaccins, etc. Je pense qu'il y a un maximum de choses que les gens sont capables d'absorber avant le départ. Moi le sentiment que j'avais c'était qu'un moment donné les gens étaient saturés. On avait beau leur donner la meilleure formation, les meilleurs outils, pour des questions de disponibilité, d'esprit et tout cela. Un moment donné ça ne rentrerait plus. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

(...) Souvent ce qui arrive c'est que quand tu t'approches de ton départ, c'est des choses très terre à terre ... alors quel est le moment où tu es réceptif à certaines choses pis le moment où tu t'orientes sur la logistique du départ ... là tu veux rencontrer tous tes amis, tu dis au revoir à ta famille. Alors, il y a des moments bien précis dans ta préparation où c'est productif. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

Bref, au cours des semaines qui précèdent le départ, les volontaires sont préoccupés par de nombreuses tâches et contacts et ils sont par le fait même peut-être moins réceptifs à ce que la formation tente de leur transmettre. Ces responsables de volontaires considèrent

donc important d'offrir la formation pré-départ à un moment qui ne soit pas trop près du départ.

Un seul volontaire s'est exprimé sur ce point en mentionnant :

On terminait la formation pis genre le lendemain ou si ça finissait le vendredi c'est le lundi que tu étais dans l'avion et que tu partais donc j'aurais aimé cela de prendre un peu le temps de décanter pour être capable d'absorber tout cela pis là tu pars. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

5.2.1.3. Les participants

L'ensemble des formations pré-départ regroupent plusieurs volontaires en partance pour divers pays et, dans bien des cas, pour divers continents. Il semble que les avis soient partagés en ce qui a trait aux bénéficiaires à retirer de cette caractéristique de la formation pré-départ. Un volontaire ne semble pas convaincu de l'apport positif :

Il y en a qui partaient pour le Viêt-Nam, Guinée, Burkina, Maroc et pour moi c'était vraiment comme différent. (Avec expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2004)

À l'opposé, un autre volontaire semble avoir apprécié l'hétérogénéité du groupe apprenant :

Ce qui était bien aussi dans cette formation c'est qu'il y avait des gens de (l'ONG c.) mais il y avait aussi des gens qui venaient de d'autres organismes et il y en avait qui partaient sur l'Amérique du Sud, il y en a qui partaient sur l'Afrique. Je pense qu'il y en avait même une qui partait en Asie. Il y avait vraiment des gens de tous les âges aussi donc c'était des groupes mixtes, il y en avait qui partaient en couple, d'autres partaient seuls. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Un seul volontaire a bénéficié d'une formation pré-départ individuelle compte tenu qu'il était déjà à l'emploi de son ONG au Canada et qu'il avait déjà lui-même formé des volontaires en partance; c'est donc un cas particulier.

Aussi, il s'avère que les participants qui assistent à la formation proviennent de domaines professionnels variés et ont, par le fait même, des missions toutes aussi variées à accomplir sur le terrain.

Avec (l'ONG b.) donc c'était des départs pour des pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique Latine. Des mandats en agronomie, engineering, ressources humaines et tout tout tout. Alors c'était hétérogène. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

De plus, les participants sont composés de volontaires qui en sont à leur première expérience et de volontaires ayant déjà une ou des expériences de volontariat. La formation pré-départ est, dans la grande majorité des cas, obligatoire pour tous les volontaires. Le volontaire, avec plusieurs années d'expérience, qui s'est prononcé sur la pertinence de refaire la formation pré-départ avant chaque nouvelle mission semble apprécier le contenu spécifique au pays de la mission mais note toutefois la redondance de certains thèmes plus généraux qui sont abordés :

Maintenant, on est toujours content avant de partir d'entendre parler du pays où on s'en va je pense peu importe que tu aies voyagé. Chaque nouveaux pays à des nouvelles réalités pis pour ça c'était apprécié. (...) Il y a certaines parties que tu trouves moins pertinentes pour toi pis c'est normal, t'en prends pis t'en laisses. Je dirais que la troisième fois que j'ai fait la formation, il y a certaines sections que j'aurais fait autres choses. Il y a ben des préparatifs à faire pis bon ok je sais que je vais rencontrer des gens qui ont une autre perception que moi dans la vie, on peux-tu ... Cela devient redondant rapidement. C'est comme un peu classique aussi ce qu'on nous présente. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Un volontaire, sans expérience, a l'impression qu'effectivement la formation pré-départ n'est pas d'une grande importance pour des gens qui ont de l'expérience sur le terrain puisqu'elle aborde un contenu non spécifique au pays de la mission.

Ils lui refont faire la semaine de formation, s'il n'y a pas plus de contenu que celle qu'on avait c'est complètement inutile qu'elle elle aille faire une semaine de formation, elle a déjà fait deux ans là-bas ! (...) Donc c'est une perte de temps quant à moi s'il n'y a pas vraiment du contenu spécifique sur le pays ... ils vont l'obliger à aller. (Sans expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Il semble que pour cinq volontaires, le fait que d'anciens volontaires participent à la formation, comme invités ou comme participants pour une nouvelle mission, constitue un apport important et très intéressant :

Mais je me rappelle que la partie la plus intéressante c'était les anciens coopérants qui étaient revenus, qui étaient allés au BF, moi j'avais trouvé que c'était intéressant parce, je vais être très honnête avec toi, les gens de bureau qui sont à Montréal qui n'ont jamais été en coopération, qui nous sélectionnent, des fois j'ai un peu de difficulté. Je ne veux pas être prétentieux mais je trouve cela un peu très très loin de la réalité pas parce qu'ils sont méchants. Quand on les avait dans les formations, j'avais toujours un peu « ouais, tu n'y a pas été ». Ce que j'avais aimé c'est les témoignages de coopérants qu'ils ont fait venir et on pouvait poser des questions, ça j'aimais cela beaucoup. Ça c'était intéressant j'ai trouvé. Ils avaient une vision vraiment de « qu'est-ce qui va t'arriver ». Ça c'était intéressant parce c'était pour moi du concret. (Avec expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2004)

Regarde, la semaine de formation je l'avais trouvée intéressante parce que t'avais du monde qui était déjà parti pis que là on pouvait parler avec ce monde là pis qui nous expliquait pis qui nous disait « non, regarde y faut y aller de même ». Ça (soutenu), ç'avait été intéressant ! C'était plus l'expérience des autres qui étaient déjà partis qui avait été intéressante. (Sans expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Enfin, peu de volontaires ont informé la chercheuse sur l'ONG de provenance des participants à la formation. Un volontaire a remarqué que les participants provenaient

tous de la même ONG tandis qu'un autre a remarqué, pour sa part, que les participants provenaient de diverses ONG. Ce dernier a également fait remarquer la pertinence d'associer plusieurs volontaires d'ONG différentes au sein d'une même formation afin de permettre une certaine ouverture sur ce que font les autres ONG.

La mixité des groupes, des gens qui parlaient pour différentes ONG faisait que tu n'étais pas juste teinté par ton ONG et ce qu'elle pense, il y avait une ouverture aussi. Ça c'est vraiment intéressant et je pense que les ONG auraient avantage à pas juste faire maison mais être capable aussi d'offrir cette vision plus large aux coopérants qui partent. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

5.2.1.4. Le contenu

En ce qui concerne le contenu abordé lors de cette formation, l'ensemble des volontaires affirment avoir reçu un contenu d'ordre général, c'est-à-dire un contenu pouvant être transposé à de nombreuses situations interculturelles. Ce constat est en concordance avec le type de participants qui se retrouvent dans les formations pré-départ; personnes provenant d'horizons divers, en partance pour divers endroits dans le monde et affectés à diverses missions. Ce contenu comprend bien souvent les thèmes de la santé et du choc culturel.

C'était une formation générale qui était donnée à tout le monde. Ce n'était pas une formation qui était spécifiquement adaptée pour l'Afrique. (...) C'était une formation générale où on nous informait, on nous donnait les précautions à prendre, les précautions sanitaires, les précautions pour la santé, les accidents, enfin comment se comporter, comment éviter de se retrouver dans des situations difficiles. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

On traitait d'adaptation interculturelle, de choc culturel, de courbe de ... comment ils appellent ça ... où tu as une évolution dans ton cycle d'adaptation. On avait des modules, si je me souviens bien sur les droits humains, l'égalité entre les sexes, la santé, les comportements, l'éthique. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Seuls trois volontaires affirment avoir bénéficié d'un contenu plus spécifique portant alors sur la culture du continent ou du pays d'accueil.

Il y avait des rencontres avec des conférenciers qui parlaient de l'Afrique, de la culture africaine, du mode de vie. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

La formation que j'ai suivie, j'ai eu un peu de formation sur le Burkina, oui ça c'est vrai. Alors plus par rapport au BF, à la culture. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Enfin, moins de la moitié des volontaires rencontrés ont profité d'une formation axée sur leur projet en tant que tel ou sur l'ONG et ses philosophies ou façons de travailler.

On a eu aussi des formations avec notre organisation ici, notre ONG canadienne qui eux parlaient plus du projet. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

[La formation que j'ai suivie, j'ai eu un peu de formation sur le Burkina, oui ça c'est vrai. Alors plus par rapport au BF, à la culture et] aussi par rapport au rôle que j'aurais à jouer en tant qu'agent de liaison donc tous les aspects plus administratifs, organisationnels. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Il fallait comprendre, [l'ONG b.] a des politiques, c'est vrai, ses grandes philosophies, ses paradigmes, ses politiques, ses objectifs. Il fallait bien comprendre aussi que tout le long des deux ans de coopération on allait travailler avec la gestion par objectifs où le GAR (gestion axée sur les résultats). (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

5.2.1.5. Les méthodes

Toutes les formations reçues s'appuyaient sur la méthode de type cognitif. Six volontaires ont bénéficié de ce seul type de méthode.

C'était très théorique. J'ai un souvenir de cela, c'était très théorique, tu es là et tu écoutes des gens parler, tu as des papiers. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2001)

Ils sont plus nombreux à avoir profité d'un jumelage entre la méthode de type cognitif et la méthode de type affectif.

Des mises en situations, vraiment des contextes aussi assez théoriques oui et des contextes de mises en situation, vous êtes sur le terrain et vous faites face à ... (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Seul un volontaire a reçu la matière à l'aide d'une méthode comportementale jumelée à une méthode de type cognitif.

Qui comprenait essentiellement des volets d'information sur la santé et tout, il y avait des rencontres avec des conférenciers qui parlaient de l'Afrique, de la culture africaine, du mode de vie. (...) C'était beaucoup orienté sur moi par rapport à me confronter à une culture qui est différente, à des habitudes et à des modes de communication qui sont tout à fait différents. Comment on demande les choses, comment les gens réagissent, avec des jeux bien sûr, des jeux de groupe et tout ce que ça peut comprendre. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Notons que pour deux volontaires, la formation pré-départ a été offerte conjointement avec le Centre d'apprentissage interculturel (CAI) spécialisé dans les cours et la recherche sur l'interculturel. Une partie était alors offerte par le CAI et une autre partie par l'ONG d'appartenance. Pour un volontaire il s'avère que la formation a été offerte uniquement par le CAI. Pour ce même volontaire, l'utilisation des services d'une organisation spécialisée dans l'interculturel a son importance :

Je pense que les ONG auraient avantage à confier ce mandat à des gens qui sont vraiment spécialisés là-dedans et qui savent travailler. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Notons au passage que le mandat de formation des conseillers techniques de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) est confié au CAI.

Dans trois cas, la formation pré-départ a été offerte dans un cadre s'apparentant à une retraite fermée, permettant ainsi des contacts nombreux entre les participants. Les volontaires qui ont relevé cette caractéristique de la formation disent avoir apprécié cela.

Très intéressant, facilitant dans le sens que c'était dans un hôtel, on a nos repas, on est ensemble, on a même logé là, donc c'était très intensif. C'est déjà un plus de vivre ensemble pendant trois jours des expériences et d'expérimenter l'interculturel surtout. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

5.2.1.6. Les acquisitions

Les acquisitions résultant de la formation pré-départ sont de trois ordres : des connaissances, d'une connaissance de soi et des habiletés. Il ressort que plus de la moitié des volontaires disent n'avoir acquis que des connaissances comme le mentionne celui-ci :

J'ai eu de l'information, des ateliers sur la communication mais je ne pense pas avoir acquis ... C'est surtout des connaissances et des échanges avec d'autres gens qui vont partir. (Sans expérience, dans la vingtaine, a suivi la formation en 2004 mais n'est pas partie)

Des volontaires, huit pour être plus précis, affirment avoir appris à se connaître :

C'était un peu pour nous connaître aussi avant de partir. Parce que c'était l'occasion justement où il y avait une espèce d'introspection. C'est-à-dire qu'il y a des gens même qui s'apercevaient qu'en fin de compte que non ça ne marcherait pas. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

Je pense que les formations que j'ai reçues m'ont toujours aidé en quelque part à mettre à jour, te repositionner, te requestionner. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Il ressort toutefois que cinq volontaires sans expérience semblent avoir davantage appris à se connaître contre trois volontaires avec expérience.

Enfin, quatre volontaires seulement disent avoir acquis des compétences :

Apprendre à attendre je vous dirais avant de bouger. J'ai perçu que c'était une habileté qui était importante et effectivement c'est important sur le terrain. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Aussi, il semble y avoir une différence entre les deux groupes de volontaires (avec ou sans expérience) en ce qui concerne la remémoration sur le terrain de la matière abordée lors de la formation pré-départ. Quatre volontaires sur six, sans expérience, disent s'être rappelé sur le terrain des connaissances apprises avant de partir et affirment que cela leur a permis dans bien des cas d'appliquer directement leurs apprentissages.

Ce qui m'a servi le plus de la formation c'est beaucoup d'aspects reliés à la communication mais surtout à l'écoute. Je ne dois pas me précipiter. Cela m'est revenu beaucoup, ne pas me précipiter. L'approche de base aussi avec les gens, au lieu de dire « quand est-ce qu'on travaille ? » de dire « et la famille ? Les amis bla bla bla », tout l'aspect d'introduction, cela m'a été vraiment bien utile. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Je pense qu'on nous avait dit quelque chose comme « apportez des photos ou des choses qui vous rappellent, des choses que vous aimez, apportez cela quand ça va être difficile ... » et puis des outils comme se retirer, aller prendre une marche, ça c'est sûr que je l'ai appliqué. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Toutefois, un peu moins de la moitié des volontaires avec expérience relèvent ce retour sur leurs apprentissages une fois rendus sur le terrain et, quand ils le font, c'est pour souligner leur capacité à dédramatiser les expériences et non à orienter la conduite.

Mais tout ce qui nous avait été dit (...) nous est arrivé sur le terrain. Les étapes consécutives psychologiques qui t'arrivent comme l'euphorie, le gros down, la remontée, quand tu prends la culture de l'autre pays et quand tu deviens plus Africain que les Africains, etc. (...) On pouvait même avoir un calendrier et ça nous arrivait exactement comme ils nous l'avaient dit. En sachant que c'était normal ce qui nous arrivait, c'était moins pire. On avait comme des meilleurs outils pour s'en sortir. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Je pense que les questions de cycle normal d'adaptation, un moment donné ça te rattrape pis tu dis « ok je suis rendu ». Ça t'aide à relativiser un peu tes émotions je pense (rire). En tous cas dans mon cas, il me semble que ça m'avait aidé à exprimer dans des mots des impressions. (...) Ce n'est pas mauvais de savoir que ça existe pour ne pas être pris totalement au dépourvu quand ça arrive. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

5.2.1.7. Le sentiment d'être prêt

Les avis quant à l'influence de la formation pré-départ sur le sentiment d'être prêt et sur les appréhensions sont partagés.

Tout d'abord, il semble que la formation ait eu une influence positive plus grande sur les volontaires sans expérience que sur les volontaires avec expérience lorsque sont observés les résultats obtenus : cela est confirmé par l'échelle d'auto-efficacité ainsi que par les propos des volontaires.

| <i>À la suite de la formation pré départ, je me sentais en pleine possession de mes moyens pour effectuer une telle mission.</i> | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|---------------------|------------------|-----------|-----------------------|
| | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Plutôt en désaccord | Plutôt en accord | En accord | Tout à fait en accord |
| Avec expérience (un volontaire ne s'est pas prononcé) | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Sans expérience (un volontaire ne s'est pas prononcé) | | | | | 3 | 2 |

Pour des volontaires sans expérience, la formation a permis de confirmer leur choix ou de se sentir « relativement confiant ».

Cette formation pré-départ m'a confirmé mon choix, mon engagement, mon désir de relever ce premier défi de coopérante volontaire. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Mais pour d'autres, cette formation a plutôt entraîné davantage de questionnements et de doutes.

La formation ça sert aussi à alerter, à dire « vous pouvez rencontrer tel ou tel problème, etc. », là j'étais moins sûr de mon coup. À cause du fait qu'on nous avertissait qu'il y était pour avoir des problèmes. C'était moins précis dans ma tête. Cela a soulevé des doutes c'est-à-dire que c'est sûr que l'on part avec certaines idées ... (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

Très peu de volontaires avec expérience ont répondu clairement à la question de savoir si la formation pré-départ a eu une influence sur leurs anticipations. Deux s'expriment de manière opposée :

Parce que j'avais été avec les volontaires français, peut-être que si je n'avais pas été ma vision aurait été différente de la formation, j'avais déjà fait ma démarche, j'avais déjà fait 3 mois et j'avais été bien encadré. J'avais l'impression que si j'avais fait la formation pré-départ [avant le premier départ] j'aurais eu peur en maudit ! Et je n'aurais jamais été. J'aurais eu l'impression que « Ouf ! Je vais avoir des amibes, je vais avoir ci, je vais avoir ça ». (Avec expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2004)

Je pense que tout ce qui est pratico-pratique sur le pays, expérience de d'autres coopérants, je pense pas que ça t'aide à être meilleur sur le terrain mais ça t'aide à être rassuré avant de partir pis c'est peut-être aussi important parce que tu pars avec plein d'anxiété mais le fait d'avoir rencontré des gens qui sont super allumés, enchantés, (...) ça te permet de partir un peu plus serein même si ça ne change rien au fait rendu sur place. Je pense que calmer les angoisses pré-départ c'est important pis ces activités de formation là participent beaucoup à ça pis à créer des liens avec les personnes aussi. Tu dis je ne suis pas tout seul, il y en a

d'autres aussi pis on peut continuer à communiquer ensemble pis à se parler. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Une autre personne attribue son sentiment d'être prêt à l'influence de son expérience antérieure comme stagiaire :

Je ne peux pas dire que c'est une formation qui m'a ... je ne dis pas que ça m'a pas préparé, ça m'a pas bien préparé mais ça m'a pas ... ce n'est pas une formation qui m'a vraiment donné le sentiment d'être vraiment plus prête. C'est comme je te dis c'est peut-être que j'avais déjà un bagage qui faisait que j'avais l'impression qu'il y avait beaucoup de choses qu'ils disaient que j'avais déjà entendu. Probablement que pour quelqu'un qui n'était jamais allé à l'étranger, il y avait beaucoup de choses qui étaient très intéressantes et pertinentes. Donc je ne veux pas dire que ce n'était pas bon. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

D'autres participants ont commenté l'influence que peut avoir le contenu de la formation sur les appréhensions et sur le sentiment d'être prêt. Par exemple, deux volontaires se questionnent sur la volonté des ONG de transmettre toute l'information concernant la réalité du terrain (peu de moyens, difficultés, etc.) au risque de perdre certains volontaires.

Si tu as une bonne formation mais c'est pour ça que je te dis, avec les ONG je ne vois pas, si tu as une bonne formation t'as à peu près les trois quarts qui vont abandonner avant la fin de la formation qui vont se dire « non ce n'est pas pour moi ». Les gens des ONG ça ne les intéresse pas ça. Il en manque de monde. (...) Si tu donnes toutes les informations, tu en as une gang qui va dire « écoute là ». Moi ceux que j'ai connu au Mali, de toutes façons c'était pratiquement frauduleux, ils t'envoient en disant t'as les moyens, t'arrives sur le terrain « non, non il n'y a pas de moyens »! (Sans expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

À l'opposé, pour deux autres volontaires, il semble nécessaire et important de transmettre aux participants à la formation pré-départ toute la vérité concernant les aspects matériels,

les aspects liés à la santé, etc. afin qu'ils puissent s'attendre à ce que leur expérience puisse être plutôt difficile.

Souvent ceux qui donnent les formations, c'est un peu l'attitude « peace and love », il n'y a rien là, tu vas voir tout va bien aller. Ça je trouve que c'est la pire des préparations que tu peux avoir ! (...) Il ne faut pas leur dire que les gens sont fins, ça tout le monde est fin ! Il faut leur dire vraiment matériellement qu'est-ce qui les attendent. On est trop nous autres matériels les Québécois, il faut que tu leur dises les conditions matérielles qui les attendent, si tu es prêt ou pas à cela. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Essayer de faire comprendre aux coopérants que ça peut être difficile et qu'ils peuvent se sentir inutiles et qu'il ne faut pas se décourager. Malheureusement, tu en retires plus que tu peux donner donc être conscient de cela. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

5.2.1.8. L'appréciation

En ce qui a trait à l'appréciation de la formation pré-départ qu'ils ont reçu, la grande majorité des volontaires (10/13) soutient qu'elle ne reflète pas la réalité du terrain. Ils expliquent cela par le fait que cette formation est dans certains cas incomplète et pas assez pointue mais aussi par le fait que la réalité du terrain est difficilement transférable dans une formation.

Mais ceci dit la formation pré-départ n'a rien à voir avec, pas rien à voir, mais c'est je vous dirais 1/100 de ce qui se passe en réalité. Parce qu'on a beau te le dire, aller en coopération dans un pays en voie de développement c'est des odeurs, des couleurs, des saveurs, c'est du bruit, c'est des choses qui ne peuvent être présentées même si on te le montre dans un film c'est différent que d'arriver la nuit et te promener à travers une ville dans un paysage que tu n'aurais même pas pu imaginer tellement que tous tes sens sont sollicités de façon différente. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

La formation pré-départ, on avait un minimum d'information par rapport à ce qu'on vit sur le terrain. (Sans expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Ils nous le disent [Fait référence à la lenteur] dans l'interculturel mais c'est en le vivant bien souvent qu'on le réalise mais ça fait des frustrations mais frustration on avait été avisé avant ! (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Ainsi, lorsque l'on questionne l'ensemble des participants à l'étude sur l'importance de la formation pré-départ, les avis sont partagés. Un responsable de volontaires trouve la formation pré-départ importante mais met en garde contre le danger de mettre l'entière responsabilité du succès d'une mission sur celle-ci.

Il ne faut pas minimiser l'importance de la formation mais je n'y mets pas autant d'importance que l'on pourrait penser. Ce qui est plus important à mon avis c'est que les volontaires soient confortables avec leur profession et qu'ils aient des moyens pour travailler. (...) La formation, je ne sais pas si la formation qu'ils ont eue avant, oui elle a été sûrement utile mais je ne sais pas jusqu'à quel point. Je n'en ai pas connu qui n'en avaient pas eu de formation. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 1999)

Enfin, les volontaires avec expérience semblent plus portés à émettre une opinion sur l'importance de la formation pré-départ que les autres volontaires qui se sont peu prononcés là-dessus. En moyenne, les volontaires avec expérience trouvent la formation pré-départ nécessaire et importante mais, tout comme le responsable de volontaires, ne considèrent pas qu'à elle seule elle puisse garantir le succès d'une mission.

Je pense que la formation est pertinente. Sauf que je ne pense pas que c'est nécessairement l'élément le plus important d'un succès ou d'un échec d'une expérience internationale. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

5.2.1.9. Les initiatives personnelles

Près de la moitié des volontaires interrogés affirment qu'ils ont initié personnellement des actions afin de se préparer à leur expérience de volontariat. Pour la plupart d'entre eux,

cela s'est manifesté par des rencontres avec des gens au Canada provenant de la communauté d'accueil du pays vers lequel ils partaient et pour d'autres par des lectures ou visionnements de films. Ces initiatives personnelles sont utilisées par les deux groupes de volontaires.

En fait j'avais une très bonne amie qui venait du Burkina Faso qui m'a un peu introduit au monde africain. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Moi j'ai fait des recherches, j'ai trouvé la personne qui avait été avant moi donc elle m'a expliqué un peu le projet. (...) J'en connaissais sur le Mali, j'en avais lu beaucoup. C'était de ma propre initiative. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

(...) J'avais un collègue qui était burkinabé. Avant de partir j'ai échangé beaucoup avec lui sur toutes sortes d'aspects. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

J'ai contacté un professeur burkinabé qui a généreusement donné de son temps pour me parler du Burkina. (...) J'ai vu un film sur l'Afrique. Ça ça m'a inspiré. (...) Bon, alors avant de partir c'était « il faut manger africain », faut lire des sites Internet, on s'est vraiment collé à la ... (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

5.2.1.10. Les suggestions

Plus de la moitié des volontaires qui ont participé à cette étude ont partagé avec la chercheuse leurs suggestions concernant la formation pré-départ dans son ensemble. Ces suggestions s'attardent principalement sur le contenu et les moyens qui devraient être utilisés pour le transmettre. Mais c'est en particulier sur les moyens à utiliser que les suggestions fusent.

En ce qui a trait au contenu, un volontaire propose de diminuer le contenu à transmettre :

Je dirais aussi que dans une formation il ne faut pas en mettre trop parce que de toute façon tu es tellement excité, tellement énervé que tu en oublies

la moitié quand tu arrives. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

Toutefois, la majorité des volontaires (9/13) souhaiterait avoir plus d'information sur le projet, sur le retour au pays, sur des notions professionnelles, etc. Par exemple, à la question « Avez-vous des suggestions à faire aux ONG ou aux volontaires ? », les réponses suivantes ont été présentées :

Peut-être de, dans mon cas et avec mon expérience [de voyageuse], de leur donner plus d'information sur le projet dans lequel ils s'en vont. Plus d'information sur le projet, où tu vas, que tu puisses te préparer un peu, faire des recherches sur le projet. Peut-être sur l'endroit où tu vas rester. (Sans expérience, dans la vingtaine, a suivi la formation en 2004 mais n'est pas partie)

C'était orienté sur le départ et ce qui m'a manqué quand je suis revenue c'était que j'aurais aimé avoir le départ et le retour d'une certaine façon. (...) Peut-être d'amorcer dans la formation pré-départ un peu les prémisses du retour. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

J'aurais aimé peut-être avoir plus d'outils professionnels liés à toutes les nouvelles spécialités qu'on attend de nous qu'on n'a pas nécessairement. On devrait avoir une formation en gestion par résultats, en suivi de budget, en animation, en développement participatif, comment aller chercher le jus chez les gens. J'aurais apprécié avoir plus d'outils généraux liés à la gestion de projet dans un contexte international. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Pour plusieurs, c'est au niveau des moyens que des améliorations pourraient être apportées. Des volontaires proposent davantage de rencontres avec des anciens volontaires ou des volontaires sur le terrain mais aussi avec des professionnels de l'interculturel capables de transmettre un contenu de cette nature.

C'est beaucoup une question de faire des rencontres. Tu peux enseigner ces choses mais il y a des personnes qui sont capables de rapporter ça. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

Plus de rencontres avec les gens qui sont allés, des discussions carrément où tu poses tes questions sans nécessairement avoir un atelier où tu vas inscrire tes réponses au tableau. Mais carrément une rencontre avec quelqu'un qui est allé et tu poses tes questions et idéalement dans le même pays que toi. C'est tellement changeant d'un pays à l'autre, déjà d'une ville à l'autre ça change tellement. (Sans expérience, dans la vingtaine, a suivi la formation en 2004 mais n'est pas partie)

Une idée d'amélioration qui pourrait être intéressante, on peut travailler par Internet maintenant c'est relativement facile, peut-être des contacts avec des coopérants qui sont déjà là-bas. Moi je l'ai fait, j'ai répondu à des e-mails de gens qui parlaient (qu'est-ce qu'il faut que j'amène ?). Plus de contacts avec des coopérants qui sont sur le terrain, histoire de se familiariser aussi bien sûr. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Des contacts aussi avec des gens du pays ici, juste cela moi j'aurais bien aimé ça en avoir malheureusement je n'avais de contacts donc je n'ai pas pu discuter mais discuté avec des gens qui sont au pays. Je pense que cela aurait été très bénéfique. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Enfin d'autres volontaires proposent que la formation pré-départ soit plus longue mais toujours en résidence fermée. D'autres encore proposent que les partenaires locaux sur le terrain bénéficient également d'une formation avant l'arrivée des volontaires afin d'être mieux préparés à leur arrivée.

Les partenaires locaux qui reçoivent des coopérants, eux, n'ont pas de formation sur la nécessité de s'adapter aux méthodes d'un coopérant étranger. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

D'ailleurs, un responsable de volontaires semble avoir compris ce besoin :

Ce qu'on avait ajouté aussi c'était, ce n'est pas vraiment pour les volontaires mais c'est intéressant de le mentionner, j'avais développé un petit module de formation pour les nationaux, pour les burkinabé qui travaillaient [à l'ONG a.] pour qu'ils comprennent un peu justement qui étaient ces gens qui décidaient de partir comme cela pour 2 ans avec des profils tellement différents, des motivations assez différentes. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Bref, les suggestions sont diverses et elles ne sont pas toujours partagées par l'ensemble des volontaires.

5.2.2. Le suivi sur le terrain

5.2.2.1. Les types de suivi

À la suite des entretiens, il ressort qu'il existe divers types de suivi de la part de l'ONG d'envoi sur le terrain de l'expatriation. Ceux-ci sont divisés selon qu'ils font référence à une formation, à un accueil/intégration, à un suivi professionnel ou mentorat ou à un soutien moral.

5.2.2.1.1. La formation

Ce qui ressort à la lecture des résultats sur les types de soutien sur le terrain en fonction du type de volontaire, c'est que tous les volontaires avec expérience relèvent le fait qu'ils ont reçu une formation sur le terrain contrairement à un seul volontaire sans expérience qui relève ce type de soutien. Cette formation prend la forme de cours de langue, de formation sur des modes de gestion, etc.

À un moment donné on pouvait suivre des cours de langue, des cours de mooré. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2001)

On n'avait pas la formation de la gestion axée sur les résultats [dans la formation pré-départ] parce que ça c'est fait sur le terrain après. (Avec expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2004)

Il y avait une espèce de formation continue, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas juste la formation du départ mais il y avait une espèce de formation interculturelle. (...) On avait des petites formations disons genre et développement, à l'époque ça commençait. C'était formel, c'était dans le cadre d'une formation qui était prévue, qui avait été montée dans le cadre

d'une problématique donnée. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

5.2.2.1.2. L'accueil / Intégration

La moitié des volontaires sans expérience font ressortir l'accueil/intégration qu'ils ont reçu à l'arrivée dans le pays d'accueil. Un seul volontaire avec expérience relève avoir bénéficié de ce soutien. Celui-ci peut prendre la forme de prises de contact avec l'équipe de l'ONG sur le terrain et avec le partenaire local, de tours de ville, d'aide au niveau des démarches administratives, etc.

(...) Je suis arrivé au bureau (...) à Lomé, et l'intégration s'est fait je vous dirais plus à travers des rencontres et des échanges avec des coopérants qui étaient déjà sur le terrain. (...) Plus l'intégration au niveau de s'ouvrir un compte en banque, changer de l'argent, ce que ça prend comme matériel, etc. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Sur le terrain c'était les ONG (locales) qui nous prenaient en charge donc c'était eux qui nous montraient un peu les services. (...) Une première semaine d'orientation. C'était plus au niveau des organisations (locales) qui s'occupaient de cela. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

5.2.2.1.3. Le suivi professionnel et le mentorat

Moins de la moitié des volontaires ont bénéficié d'un suivi professionnel sur le terrain. Dans tous les cas, celui-ci prend la forme de remise de rapports au sujet de l'avancement du projet et des tâches du volontaire.

Là-bas ce n'était que peut-être du renforcement professionnel. Bon. Toi ta mission ça n'a pas bien été, il faut aller comme ça, il faut aller à gauche, il faut aller à droite par la représentante et l'équipe. Il faut avancer dans le projet parce que bon les financements n'arriveront pas si on ne fait pas notre rapport etc. etc. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

C'était vraiment l'aspect rapport, planification ... C'était beaucoup plus cadré, plus évalué. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

De temps en temps, j'envoyais un rapport, c'est tout. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

Seulement deux personnes ont été jumelées à des volontaires déjà sur le terrain.

Dans le cas du Burkina je crois qu'on nous avait assigné une volontaire qui était là depuis longtemps, qui était comme notre parrain si tu veux. Pis elle nous avait fait faire le tour de la ville, rencontrer des gens, c'était un peu comme notre point contact en cas de besoin quelconque que ce soit personnel, professionnel, logistique. Durant tout le séjour on pouvait la contacter. Mais au début elle avait pris un peu de temps pour nous introduire, nous faire faire le tour. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

On m'avait mis en contact avec une collègue de [l'ONG c.] au BF mais c'était une femme assez jeune qui sortait en discothèque tous les soirs et moi je ne me sentais pas tout à fait dans ce beat là, pas vraiment. Par contre, elle m'a fait rencontrer d'autres gens. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

5.2.2.1.4. Le soutien moral

En ce qui a trait au soutien moral, tous les responsables de volontaires relèvent l'importance pour les volontaires de bénéficier de ce type de support. Ils considèrent que c'est au responsable des volontaires sur le terrain de jouer le rôle de soupape et d'offrir le soutien nécessaire au bon fonctionnement psychologique des volontaires.

C'est très important qu'il y ait au moins une ou deux personnes ressources ou de confiance que les gens peuvent appeler ou aller voir n'importe quand pis dire « là ça ne va pas » « mon partenaire, que je sois là ou pas ça ne fait pas de différence » « je n'ai pas le support qu'il faut » ou bien qui ont des choses plus personnelles aussi. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Tu as besoin de ça, tu as besoin d'avoir un endroit ou une personne où tu peux décompresser ! Et ça pour moi c'est essentiel d'avoir cette possibilité. Souvent le bureau doit assumer ce rôle. Si tu n'es pas prêt à assumer ce rôle,

je veux dire là tu isolés ton coopérant. Ton coopérant peut être capable de le créer avec d'autres mais ce n'est pas toujours possible dépendamment d'où il est situé, où elle est située. Ce n'est pas évident. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

Mais il doit avoir du support sur le terrain par exemple, il doit y avoir du support sur le terrain pour ... les aider à relativiser leurs difficultés avec les partenaires. Avoir quelqu'un avec qui ils peuvent venir parler de leur projet et raconter leurs affaires tout simplement sans inquisition, raconter leurs histoires, comment ils vivent cela, qu'ils puissent se sentir le droit de dire leurs difficultés sans être jugés comme incompetents. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 1999)

En dépit de l'importance accordée, aucun volontaire ne relève avoir bénéficié d'un tel support sur le terrain. Un seul volontaire pense qu'il aurait pu en bénéficier s'il avait voulu mais que cette possibilité n'était pas clairement présentée par le responsable des volontaires sur le terrain.

Je pense qu'elle pouvait aussi être quelqu'un qui pouvait être disponible pour les besoins plus d'ordre psychologique, des gens qui n'iraient pas bien mais il n'y avait rien de ... structuré à ce niveau. Je pense que d'officialiser ... je pense que ça se faisait sur une base très informelle. Il n'y a avait pas de suivi régulier ou bien j'ai complètement oublié. Peut-être que lors du suivi des évaluations, tu avais peut-être la chance de dire comment tu allais. (Avec de l'expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2001)

5.2.2.2. Le manque de suivi sur le terrain

Comme il a été fait mention, le suivi sur le terrain peut prendre diverses formes, du suivi professionnel au soutien moral. Il semble qu'un seul type de suivi ne suffise pas. Plus de la moitié des volontaires sans expérience considèrent avoir manqué de suivi sur le terrain en comparaison avec seulement deux volontaires avec expérience. Le manque de suivi prend plusieurs formes selon ce qu'expriment les volontaires.

Quand on est envoyé comme cela sur le terrain c'est important d'avoir un certain appui parce que ça va pas toujours bien même si le projet peut bien fonctionner, on a des hauts, on a des bas et disons qu'au Cap-Vert c'est ce

qui m'a manqué le plus, de me sentir vraiment isolé. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

Je sens que et de ma part et du sentiment qui était comme généralisé dans le contexte où j'étais et en Bolivie et au Burkina et au Bénin, en ayant parlé avec beaucoup de volontaires, qu'il y a souvent une espèce de frustration sur « on n'est pas appuyé, on n'a pas les outils, on n'a pas les moyens, on se fait garocher avec rien dans le fin fond de la brousse », donc j'ai l'impression qu'il n'y a peut-être pas assez d'espace de consultation ou de prise de mesure. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Je parle pour moi et je parle vraiment ... je ne veux pas parler négatif, contre ou pour [l'ONG b.] malheureusement là-bas ce n'était que peut-être du renforcement professionnel. Bon. Toi ta mission ça n'a pas bien été, il faut aller comme ça, il faut aller à gauche, il faut aller à droite par la représentante et l'équipe. Il faut avancer dans le projet parce que bon les financements n'arriveront pas si on fait pas notre rapport, etc. Mais, renforcement vraiment du coopérant, de la coopérante au niveau psychologique, au niveau interculturel, là ressources humaines zéro ! Et je le dis en toute honnêteté. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Aucun suivi n'était prévu, il n'y avait pas de financement pour cela. C'est sûr qu'on avait une grande expérience de terrain, les trois, donc on a pu faire cela mais moi quand je suis revenu je leur ai dit « n'envoyez pas des jeunes dans ces conditions là parce que vous allez attraper des problèmes ». Moi je pense plus à l'encadrement, un bon encadrement de l'organisme qui l'envoie. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 1999)

5.2.2.3. Le moment et la durée du suivi

Il semble à la lecture des résultats concernant le moment ou la durée du suivi sur le terrain que le suivi se fait principalement en début de séjour. De plus, dans certains cas, des réunions de volontaires ont lieu une ou deux fois par année. Un responsable de volontaires insiste particulièrement sur le fait que le suivi ne doit pas s'arrêter pour tous les volontaires à un temps donné :

Mais l'intégration elle ne s'arrête pas au bout de 6 semaines. Ça a un suivi parce qu'il y a toutes sortes d'étapes. Ce que je veux dire c'est que dans

certain cas ton suivi doit être durant 2 ans ou 3 ans de différentes façons.
(Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

5.2.2.4. Le support externe à l'organisation

L'ensemble des volontaires affirme avoir eu recours à un support externe à l'organisation par l'entremise de connaissances, de collègues ou d'amis. Près de la moitié (8/14), tous types confondus, ont eu recours à un support auprès de gens du pays d'accueil. Pour ces volontaires, cette forme de support aide à comprendre et à s'ajuster à la culture du pays hôte.

Créer des alliances avec des gens locaux qui sont un peu comme des mentors pour toi là-bas, autant toi tu peux apporter quelque chose sur certains aspects techniques autant eux sont ta porte d'entrée pour la culture. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

On avait toujours des amis burkinabé avec nous et c'est ça qui nous aidait parce qu'on échangeait avec eux. On aimait ça aller dans la grande famille des mossi (...) parce que c'était là qu'on se disait on va chercher des vitamines, on va chercher du renforcement pour comprendre et respecter la culture. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

C'est également plus de la moitié des volontaires rencontrés (10/14) qui ont eu recours à un support externe à l'organisation auprès de gens se rapprochant de leur culture, que ce soit des Nord-américains ou des Européens. Il apparaît que ces contacts sont initiés dans un élan « naturel » vers les autres volontaires de l'organisation ou d'autres expatriés sur le terrain.

On était très proche les volontaires ensemble donc on se parlait beaucoup de façon naturelle ça je pense que ça aidait. (...) (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

J'allais aux fêtes à l'ambassade pour garder le contact. (Avec expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

Un vendredi soir sur deux l'ambassade du Canada recevait tous les Canadiens, à un 5 à 7. C'est une criss de connerie mais ça l'avait son importance. Parce que t'allais là tu disais tu vas voir les autres Canadiens pis tu vois les nouveaux qui arrivent, tu discutes pis là tu te fais des relations pis là tu peux te trouver des gens avec qui tu as des affinités pis tu dis « on va aller souper ». Ça c'est ... Pis encore là ça c'était fait sur l'initiative de l'ambassadeur. (Sans expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Il semble important pour ces volontaires de retrouver des gens qui aient les mêmes points de repère qu'eux, permettant ainsi discussions et partage d'expériences.

Tu as absolument besoin de quelqu'un comme toi pour t'échapper sinon c'est très difficile, très difficile. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Sur le terrain moi je pense qu'avoir un certain, garder un certains réseau aussi de coopérants, je pense que c'est bien aussi parce que tu peux partager tes expériences. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Quand tu arrives seul sur un nouveau continent et dans un nouveau monde je vous dirais comme cela, de pouvoir échanger avec quelqu'un qui est de la même culture que toi c'est plus facile et émettre un point de vue sans avoir peur de blesser l'autre aussi. C'est effectivement important. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

5.2.2.5. Les initiatives personnelles

En plus d'avoir recours à un support externe à l'organisation, de nombreux volontaires – l'ensemble des volontaires sans expérience et la moitié des volontaires avec expérience – ont usé d'initiatives personnelles afin de palier à certains manques ou répondre à des besoins d'ordre psychologique. Ces initiatives personnelles prennent la forme de cours de langue locale, rencontres entre coopérants et nationaux, mise sur pied d'un comité d'accueil pour les volontaires nouvellement arrivés, etc.

Moi je savais que je travaillais plutôt en milieu mossi donc le mooré pour moi ... on s'écrivait une couple de phrases. Mais c'était très important pour moi de saluer dans la langue locale. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Moi j'avais essayé d'implanter, avec les autres coopérants, sur une base volontaire, de faire une espèce de comité d'accueil où on prévoit des activités. (Sans expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Je trouve que c'est comme une richesse aussi d'apprendre une autre langue. (...) Je l'ai appris, tu vois j'avais un gardien, il me parlait, j'avais acheté un livre. Des fois on s'assoit et on parlait, au bureau toutes les salutations, ils m'apprenaient des mots par ci par là. Mais je n'ai pas eu de cours. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

C'est tout le temps quelqu'un qui un moment donné on part sur une discussion pis « ah ! Il y aurait quelque chose à aller chercher plus loin que cela pourquoi on n'organise pas une rencontre ? Venez chez nous, on va faire à manger et on en parler en même temps ». (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

5.2.2.6. Les suggestions

En ce qui a trait aux suggestions avancées par les volontaires, celles-ci se divisent selon qu'elles se rapportent à la formation sur le terrain ou à d'autres types de suivi/support.

5.2.2.6.1. La formation

Les trois quarts des volontaires suggèrent qu'un cours de langue, plus particulièrement la langue utilisée par les populations de la base, soit offert à tous les volontaires sur le terrain. Il semble que les volontaires souhaitent non pas que l'apprentissage de la langue soit du ressort du volontaire lui-même mais qu'il soit à l'initiative de l'organisation.

J'aurais aimé que [l'ONG b.] donne peut-être un petit cours. (Fait référence à la langue locale) (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Des cours de langue, je pense que ça devrait être obligatoire pour tout le monde. Ne serais-ce qu'une initiation. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

À refaire l'expérience je me serais mis dès le départ à apprendre le kedjoua et le émara qui sont les langues nationales dépendamment du travail que tu

as à faire mais quand tu as à travailler avec les populations de la base, je pense que c'est quelque chose, tu te permets une porte d'entrée incroyable !
(Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

L'autre suggestion qui ressort est la nécessité pour les volontaires de bénéficier d'une formation à l'interculturel tout au long du séjour sur le terrain; c'est principalement son caractère continu qui est mis de l'avant.

(...) Plus de formation qui se fasse sur le terrain quand tu es dedans, tu as les deux pieds dedans ... tu rush ... il t'explique c'est normal ... Peut-être faire une formation continue, je ne sais pas un soir par semaine ou un truc ... Tu abordes un sujet ... (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2001)

Sur le terrain ça devrait continuer un peu cette formation. Un suivi interculturel sur le terrain. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

5.2.2.6.2. Les autres types de suivi/support

Les suggestions concernant d'autres types de suivi/support touchent surtout à l'aspect humain et au support moral du suivi sur le terrain. Près de la moitié des volontaires proposent d'avoir une personne ressource de l'ONG sur le terrain qui puisse offrir un soutien professionnel mais surtout moral tout au long de leur expérience, que ce soit de façon épisodique ou régulière. Le caractère continu du support est encore mis de l'avant par plusieurs volontaires.

J'aurais aimé avoir un peu plus de suivi pas tant pour être apprécié que pour sentir qu'on s'occupe de nous. (...) C'est aussi important de sentir qu'on est important, que l'organisation qui nous a envoyé ne nous a pas seulement parachutés sur place. C'est aussi l'occasion de faire des ajustements, de demander conseil, d'expliquer. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

À part des langues locales ... peut-être plus de suivi, tsé un moment donné aux 6 mois peut-être une rencontre avec les superviseurs pour dire « bon,

comment ça va dans ton projet ? Dans ta vie ? ». (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Sur le terrain, ce serait plutôt des rencontres d'échange qui seraient nécessaires. Le vécu terrain interculturel peut être parfois difficile et d'en parler ensemble pourrait désamorcer les mauvaises tangentes que l'on prend pour se protéger ! C'est un des rôles de la, du représentant de l'ONG canadienne au pays d'accueil ! (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Sur le terrain je pense que c'est important de faire des évaluations périodiques, d'assurer un suivi aux 3 mois, de ne pas attendre que la personne revienne et qu'elle ait accumulé plein plein de choses pour faire un débriefing, il y a un soutien qui doit être là tout le long de l'expérience. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Deux personnes proposent de mettre l'accent sur l'accueil des volontaires et deux autres proposent de jumeler les nouveaux à des plus anciens sur le terrain.

S'il y avait justement une espèce de comité d'intégration. (...) Tu fais une mini visite guidée de la ville. (...) Pas compliqué, tu montes une petite pochette, tu dis « ok, t'arrives voici ta pochette, pense à demander tout ça ». (Sans expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Moi j'ai l'impression que les volontaires qui sont plus jeunes ont davantage besoin d'encadrement et de support, d'être rassurés, d'être mis en contact avec des coopérants à la fois jeunes et aussi des coopérants vieux qui sont capables de les parrainer d'une certaine façon. (...) Je pense que le mentorat est quelque chose de précieux et d'important d'une certaine façon parce que c'est vraiment le seul point de repère que tu as. Par contre, si ton mentor c'est quelqu'un qui est très refermé sur lui-même, ça peut être dangereux. (...) Peut-être de trouver une forme de mentorat où il y aura une certaine sélection pour les gens qui ont été capables de peut-être bien s'adapter au pays. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Enfin, un responsable de volontaires s'est prononcé sur l'importance d'un suivi sur le terrain. Il affirme qu'il est nécessaire que l'administration sur le terrain fasse son travail en soutenant efficacement les volontaires sur le terrain, c'est-à-dire en leur donnant les

moyens de travailler, en les installant correctement et en s'occupant d'eux tout au long de leur séjour.

Ce qui est plus important à mon avis c'est que les volontaires (...) aient des moyens pour travailler. Qu'ils aient un camion si ça leur prend un camion, qu'ils aient un peu de financement, ils n'ont pas besoin d'un million mais un peu de financement pour régler leurs petits projets. Et s'ils ont ça et si on les laisse aller, si on leur dit là « vous avez votre projet, vous avez votre mandat et vous travaillez avec votre partenaire local » et si on les laisse aller ils vont faire des miracles. Souvent. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 1999)

Un volontaire affirme pour sa part qu'il est nécessaire, pour profiter pleinement de son séjour, que le volontaire soit supporté et qu'une transition soit faite à son arrivée, principalement en ce qui a trait au projet dans lequel il s'insère.

Il faut qu'il y ait une transition en vue de profiter pleinement de ce voyage. Tu ne peux pas arriver là et puis « envoye go ! ». J'en connais plusieurs qui ont fait des programmes de coopération et c'est cela qu'ils vivent ! Ils sont un peu « pitchés » là-bas pis ils s'organisent. (Sans expérience, dans la vingtaine, a suivi la formation en 2004 mais n'est pas partie)

5.2.2.7. Le bureau sur le terrain

Cette section est placée sous la rubrique du suivi puisqu'elle touche à la composition du bureau de l'ONG sur le terrain et que celui-ci constitue un point d'ancrage pour les volontaires qui arrivent. Il est plutôt rare que les volontaires y travaillent mais dans tous les cas, les volontaires en dépendent ne serait-ce que pour des questions d'ordre administratif.

La moitié des volontaires se sont prononcés sur le caractère mixte ou non, en termes de nationaux et de « Blancs », du bureau de l'ONG sur le terrain. Trois volontaires ont affirmé que le bureau était composé de travailleurs du pays hôte et du Canada. L'un

d'entre eux affirme qu'il est important qu'il en soit ainsi, notamment afin de faciliter l'accueil du volontaire et sa prise de contact avec la culture du pays hôte tout en lui permettant d'échanger avec des Canadiens sur ce qu'il vit.

Ça a son importance, ça facilite beaucoup ton installation, ta sécurité pis ça te donne un point de départ. Il faut que tu commences quelque part à rencontrer du monde, à comprendre la culture. Quand tu as une équipe sur le terrain, surtout si c'est composé et de personnel local et d'expatriés ça facilite vraiment l'intégration. T'as déjà des gens qui sont habitués à voir des canadiens mais en même temps qui sont locaux donc qui peuvent te guider à travers ton intégration pis bon des Canadiens qui sont capables de t'écouter et de comprendre quand tu n'en peux plus ! Sauf que tu n'oserais peut-être pas dire cela aux gens de la place (tout bas) ! (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

D'autre part, deux volontaires ont relevé le fait que le bureau sur le terrain comprenait uniquement des travailleurs canadiens, pour les fonctions les plus importantes. L'un d'entre eux a émis un commentaire à l'effet qu'il considère cette situation comme constituant une faiblesse pour la compréhension et l'avancement des projets.

(...) C'est peut-être la faiblesse de [l'ONG b.] d'avoir que du personnel blanc. Alors entre nous on peut faire des bilans mais si ce n'est pas insufflé par les gens du pays qui sont aussi des professionnels donc des conseillères, conseillers parce que là le comptable des fois est invité à nos réunions mais bon c'était la partie administrative. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Ces deux volontaires ont également mentionné le fait qu'il leur était difficile de travailler dans un contexte bureaucratique canadien alors que le contexte environnant est africain.

J'avais l'impression de me retrouver dans un beat de Blancs en Afrique. Avec ce que ça peut demander comme suivi si l'on veut. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

(...) Dans le quotidien malheureusement c'est tellement rigide quand même les projets, il faut tellement arriver à des résultats, à des rapports par-dessus rapports, quotidiens, hebdomadaires, semestriels, bi-annuels, annuels. Il y a tellement de bureaucratie qu'on n'a pas le temps de réfléchir, de s'arrêter et

puis ensemble se renforcer. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Pour ces mêmes deux volontaires, il y a difficulté également en ce qui a trait à la dichotomie entre les exigences de l'ONG d'envoi et la réalité du terrain.

J'étais toujours un peu prise, je vous dirais le cœur coincé et la tête aussi parfois coincée entre (...) un mode de fonctionnement africain versus un mode de fonctionnement canadien. J'avais l'impression de me retrouver dans un beat de Blancs en Afrique. Avec ce que ça peut demander comme suivi si l'on veut. Ce n'est pas désagréable mais c'est juste que ... Je travaillais avec des Blancs en Afrique. Avec un certain stress qui est relié au travail tel que nous on le fait ici en termes de performance. Beaucoup plus lourd au niveau de tout ce qui est rapports, paperasseries, choses à faire au niveau des papiers ... Ce que j'ai trouvé difficile c'est de travailler avec des Blancs en Afrique. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Enfin, deux autres volontaires affirment que le bureau était constitué seulement de gens du pays hôte. L'un d'entre eux relève que cette situation a des effets positifs et négatifs. Il apprécie que l'ensemble des travailleurs aient la même vision et la même culture, mais il pense que cela crée une distance entre le bureau et les volontaires et que le premier ne peut répondre correctement au bien-être des volontaires. Il faut ajouter qu'un volontaire regrette qu'il n'y ait pas eu de bureau de son ONG sur le terrain et qu'il considère cela comme une lacune importante.

Je pense que c'est une lacune parce que avoir eu quelqu'un sur le terrain qui puisse connaître le projet et qui puisse venir pis quand on a besoin on puisse le rencontrer et qu'il puisse venir je pense que cela aurait été idéal. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

5.2.3. L'ajustement

Le volet de l'ajustement étant assez large, les résultats qui y sont associés sont abordés suivant différentes sous-sections.

5.2.3.1. La signification

Les volontaires énoncent de nombreuses caractéristiques pour qualifier l'ajustement culturel. Les volontaires sans expérience et les volontaires avec expérience mettent tous deux de l'avant que l'ajustement culturel comporte des difficultés et qu'un des objectifs de l'ajustement est une compréhension de la culture dans laquelle le volontaire est immergé.

Ça c'est une bonne question ! Puisqu'il y a des hauts et des bas, hein ? (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Je pense que c'est important vraiment d'essayer de comprendre. De ne pas juger sans essayer de comprendre. Je pense que ça c'est un signe que l'on est adapté quand on essaie quand même de comprendre la situation, de ne pas juste prendre nos critères et transposer cela sur une situation qui pourrait être vécue dans un autre pays. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2001)

Quelqu'un qui est bien adapté c'est quelqu'un qui ne se fait pas d'illusion. Quand tout est trop beau ou que tout est parfait ou tout est pas correct là c'est parce que tu n'es pas adapté. C'est comme si tu étais ici : tu as ton travail, il y a des difficultés, il y a des journées où ça va bien, des journées où ça va mal. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

C'est qu'on puisse se comprendre sans être obligé de communiquer verbalement, comprendre les gestes des gens. Je suis sûr qu'il y a certaines choses qui peuvent nous choquer, certains gestes. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

La grande différence entre les volontaires avec et sans expérience en ce qui a trait à l'ajustement culturel, provient du fait que les premiers relèvent tous qu'il est important

que le volontaire reste lui-même et qu'il ne devienne, ni ne cherche à devenir, l'autre (l'individu du pays hôte) contrairement à seulement deux volontaires sans expérience qui l'ont relevé.

On n'a pas à être plus africain que les africains. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

Même si tu comprends la culture africaine, si t'es Canadien, t'es Canadien pis je pense qu'il faut que tu l'acceptes et que tu deal avec. Je ne suis pas sûr que ça veut dire tout manger, tout accepter, s'habiller pareil. Moi personnellement je ne pense pas que c'est ça être intégré, tu seras jamais comme l'autre complètement. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Dans le milieu de la coopération, on encourage « les plus adaptés », on valorise même « la transformation, la métamorphose ». C'est comme si c'était bien de mettre de côté complètement ce qu'il y a de canadien en nous. Je ne suis pas d'accord avec cela. On voit souvent des Canadiens qui effectivement ont perdu tous repères ... Peut-être devraient-ils rentrer au Canada ... ou bien en sont-ils devenus incapables ? (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2005)

Tous les responsables de volontaires définissent l'ajustement culturel comme l'atteinte d'un équilibre entre le volontaire et son environnement.

C'est quelqu'un qui a réussi à faire, à atteindre un certain équilibre entre ses besoins individuels nord américains ou européens (...), donc a perdu cette vision romantique, a réussi à atteindre un équilibre entre reconnaître que lui il a des besoins, il y a des choses qu'il doit faire, qui doivent être assouvies, son rapport avec son environnement est clair et sain, il n'y a pas double message de paternalisme ou quoi que ce soit et qui est capable d'aider l'autre. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

C'est quelqu'un qui a trouvé un équilibre. Qui est capable de ... comment dire ... de prendre certains éléments de la culture d'accueil tout en ne reniant pas ce qu'il est mais en trouvant un bon équilibre entre les deux. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Seul un volontaire a relevé cet objectif de l'ajustement :

C'est comprendre qu'on ne fonctionne pas dans deux mondes semblables et comment faire pour harmoniser tout ça. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Près des trois quarts des participants à l'étude ont aussi relevé que l'ajustement implique de créer des liens, d'entrer en relation avec les gens du pays hôte.

Moi j'accentuerais plus sur la qualité des relations que tu as avec les personnes. Pis la qualité bidirectionnelle, ce n'est pas juste toi ou l'autre qui bénéficie de la relation, quand t'es capable d'avoir un échange constructif, qui est sain, qui est naturel et puis qui n'est pas basé sur un intérêt ou bien un « je veux faire partie du groupe ». (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Je pense qu'en 2 ans, tu vas vivre dans un autre pays, de créer des liens avec des gens du pays c'est certainement un signe mais des vrais liens, des liens significatifs, des liens profonds, des liens chaleureux c'est probablement un signe que tu es adapté. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2001)

Quelqu'un qui est adapté, je pense que c'est quelqu'un qui est capable de voir le positif autour de lui, qui est capable de dégager un maximum de relations interpersonnelles satisfaisantes avec les autres. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

Plus précisément, pour plusieurs volontaires, l'individu ne peut tendre vers l'ajustement culturel s'il ne se lie pas avec les gens du pays hôte ou s'il est toujours entouré de « Blancs » :

Je vous dirais que rester entre Blancs en Afrique c'est un peu stupide. C'est dans le sens où ça peut être bon si tu fais un séjour de 3 semaines parce que tu travailles sur un projet précis comme je l'ai vu au niveau des consultants internationaux c'est autre chose. Mais si tu viens pour 2 ans et que tu restes juste entre Blancs et que tu fonctionnes en disant « moi je fonctionne bien et eux fonctionnent mal et moi je suis là pour les aider et eux savent rien et moi je sais tout » ça va un peu contre ce qui est même le fait de dire on coopère. Coopérer c'est échanger, ce n'est pas dire « moi j'ai raison et toi tu as tort ». (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

On a vu des blancs qui se tenaient seulement entre eux, mais comment vous pouvez être intégré dans votre organisation quand vous n'êtes pas dans le pays, vous êtes juste avec des Blancs dans votre air climatisé et votre vin blanc importé de France ! Où est-ce qu'on s'en va avec ça ! (...) Si on se tient qu'entre Blancs on ne va pas avancer dans l'interculturel. C'est le danger. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Dans une moindre mesure, des volontaires reconnaissent que l'ajustement culturel implique nécessairement un rapport à l'environnement, sous-tend le respect de l'autre culture et a comme objectif de fonctionner au sein de la culture du pays hôte. De plus, ils le désignent comme prenant la forme d'un sentiment de bien-être qui prend du temps à se concrétiser.

(...) Tu ne seras jamais comme l'autre complètement mais il faut que tu sois capable de fonctionner respectueusement dans le contexte. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Justement, c'est très très long être adapté. Je ne peux pas dire que j'ai été adapté du tout. J'étais à l'aise mais ça m'aurait pris des années à tout comprendre les subtilités, c'est très très long. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Quelqu'un qui est adapté moi je dirais qui comprend ce qui se passe dans l'environnement, qui comprend la situation subjective, qui comprend la dynamique à tous niveaux, à tous les points de vue. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

C'est un sentiment que quand en dedans tu te sens ... au niveau du travail tu progresses bien, au niveau des amis aussi. Tu te sens ...en dedans tu ne sens pas qu'il y a rien de faux. Ce n'est pas des événements en que tel. Moi je me sentais bien en tout cas. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

L'adaptation c'est ben multiforme (...). (Sans expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Deux volontaires affirment que l'ajustement culturel nécessite un apprentissage ou une façon de réapprendre à travailler ou même à se débrouiller.

Tout est comme plus long, plus lent avant de démarrer. C'est comme s'il faut tout que tu apprennes par toi-même. Comme une petite éducation à faire en arrivant pis au début t'es pas trop efficace, t'essayes plus de savoir qui sont les gens, qu'est-ce qu'ils font, qu'est-ce qu'ils veulent. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Avant même d'aborder le volet travail de l'ajustement, quatre volontaires ont relevé le fait que l'ajustement implique un aspect professionnel, c'est-à-dire être capable de faire avancer le projet au sein duquel s'inscrit le volontaire.

(...) Quelqu'un qui est capable aussi de se sentir valorisé par un travail accompli c'est-à-dire capable de faire avancer le projet pour lequel on est venu travailler même si ça n'avance pas au rythme qu'on aurait souhaité. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

(...) Quand t'es capable d'être efficace professionnellement dans ce contexte là puis de développer des relations professionnelles efficaces avec les gens je pense que c'est un bon indice aussi. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Il est intéressant de constater que plusieurs volontaires ont partagé avec la chercheuse l'image qui caractérisait le mieux leur définition d'être ajusté :

Tu es adaptée au Burkina quand les vendeurs du Grand Marché cessent de courir après toi ! (Rire) D'être capable de te promener dans les rues d'Ouaga sans avoir pendu à tes basquets 40 000 vendeurs ! C'est l'image que je te dirais qui est la plus forte pour moi. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Partout ils vont t'appeler Madame Dakar, ils savent, juste dans ta démarche, dans ta façon de marcher, dans tout cela, tu le sens que tu fais partie un peu plus, que tu t'es adapté parce que tu peux te promener un peu partout, tu vas te faire achaler mais comme un Africain se fait achaler mais pas plus. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

Mais moi c'est ça quand je suis avec des populations locales pis qu'on a du fun ensemble pis qu'on travaille en même temps pis que je sens qu'il y a une complicité qui se développe mais là je me dis « bon je suis en train de comprendre ce qui se passe ». (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Je pense que c'est après un an là-bas, on est rentré, on a eu l'occasion de venir au Québec et puis j'étais très contente d'être à Montréal et de voir tout le monde mais je pense que ce qui m'a fait réaliser que j'étais bien intégré c'est que je m'ennuyais de Ouaga et quand je suis rentrée j'avais vraiment l'impression de rentrer à la maison, de rentrer chez moi. Donc je me suis dit « bon signe ». (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

5.2.3.2. Les difficultés générales liées à l'ajustement

Lorsque les volontaires sont questionnés sur les difficultés générales qu'ils ont rencontrées en matière d'ajustement culturel, un peu moins de la moitié des volontaires sans expérience énoncent l'isolement comme étant la plus grande difficulté.

Disons qu'au Cap-Vert c'est ce qui m'a manqué le plus, ça été de me sentir vraiment isolé. (...) On devient une minorité visible, c'est notre tour. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

C'est ça tout à coup tu te sens étrangère et tout à coup tu te sens là. Pis là c'est toujours le yoyo. T'es accepté, tu fais partie, tu danses avec elles, tu manges avec elles aujourd'hui ça va très bien pis le lendemain ben t'es en appui pis là elles fonctionnent sans toi pis là tu te sens un peu rejet. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Les réponses des volontaires avec expérience sont plus variées, passant de l'adaptation à la chaleur, à l'isolement et aux conflits.

Enfin, trois volontaires présentent le choc culturel comme étant une difficulté à surmonter.

Je pense que quand tu arrives dans un espace comme cela à la fois humain et physique qui est assez désorientant, comme je vous disais des odeurs (...) ça peut-être un traumatisme. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Ça été très très rapide : j'ai eu un choc dans les premières semaines, vraiment un gros choc. (...) Ça été dur et pas seulement les premières semaines. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

5.2.3.3. Le volet travail

En ce qui a trait au volet travail de l'ajustement, ce qui ressort le plus des résultats est le fait que plus de la moitié des volontaires, tous types confondus, mettent de l'avant qu'il n'est pas facile de s'ajuster au travail, au projet sur le terrain. Ils se sentaient inutiles, ils confirment que l'ajustement au travail prend du temps et une minorité d'entre eux affirme avoir contribué efficacement au projet qui leur a été soumis.

Je dirais que ça a pris presque six mois avant que je me sente confortable dans mon travail et puis ça c'est très dommage quand, pis je dis six mois en plus je suis un peu généreuse, c'est les derniers six mois où vraiment ça allait bien pis c'est là où tu te dis qu'est-ce que je fais « je renouvelle, je refais un autre deux ans » ou je dis que j'en ai eu assez parce que là vraiment je sens que je pourrais commencer à faire des choses intéressantes. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Comme on dit toujours en coopération, au bout d'un an et demi, deux ans c'est là que tu commences à être vraiment bon. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

Moi je vous avoue que des fois je me sentais bien inutile. Moi je trouvais ça assez difficile, assez difficile pis je ne me sentais pas aussi productif que je pensais l'être ou que j'aurais dû être aussi. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Ce qui ressort également lorsque ce volet est abordé, principalement par les responsables de volontaires, c'est qu'un travail au sein d'une mission de volontariat est plus complexe qu'un travail dans son pays d'origine. À cet égard, les deux responsables de volontaires qui se sont prononcés expliquent que les défis sont plus grands dans un contexte de travail dans un pays en voie de développement car tout l'environnement, social et de travail, change et de nombreux facteurs sont à considérer dans l'exécution des tâches (ex. : le rythme de travail ou les aspects culturels).

Parce que ici on change d'emploi ok on doit s'adapter à une nouvelle culture organisationnelle, connaître les gens bla bla bla mais le soir on

rentre chez nous et tout le reste de notre vie n'a pas changé. Alors que quand on part vivre à l'étranger, il n'y a pas que le travail qui change, c'est tout, c'est notre environnement, c'est nos relations sociales, c'est les gens qu'on côtoie, c'est l'horaire, comment la journée est divisée, c'est ce qu'on mange. Je dirais que c'est beaucoup plus complet comme expérience de vie. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Parce que souvent dans ton milieu de travail tu dois gérer non pas juste ton emploi mais tu dois t'occuper de toutes sortes d'aspects reliés à ton emploi de logistique parce que quand tu fais telle chose il faut que tu penses à telle chose qui ne fonctionne pas. La tâche comme telle devient très complexe parce qu'ici c'est automatique les choses vont bien mais là ... les choses deviennent très très lourdes. Il y a cet aspect de devoir gérer beaucoup plus que juste ton travail mais tout gérer ton environnement. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

En plus des exigences paratravail, trois volontaires ont souligné l'importance de connaître la langue locale afin de faciliter les relations avec les collègues de travail et les bénéficiaires du projet.

Si j'avais parlé le bambara, clair que mon travail aurait été dix fois plus efficace, c'est sûr et certain. Parce que j'avais un travail de terrain à faire pis j'avais toujours besoin d'un traducteur et tout le monde sait qu'un traducteur ça traduit mais à sa façon, c'est peut-être pas ce que je voulais vraiment dire. Aussi je ne pouvais pas comprendre. Des fois une personne parle pendant une demi-heure et on te traduit ça en une phrase c'est complètement ridicule. C'est sûr que ça aurait été vraiment cool. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

5.2.3.4. Le volet interaction

Les résultats du volet interaction de l'ajustement mettent de l'avant une différence entre les volontaires sans expérience et les volontaires avec expérience. La moitié des volontaires sans expérience ont trouvé difficile la communication entre les hôtes et eux. Cette communication leur était difficile compte tenu de la différence de culture mais aussi de la différence dans la langue française et les malentendus qui peuvent survenir. Ils se

sont aperçus qu'il était nécessaire d'éclaircir ces ambiguïtés à l'aide de nombreuses discussions au risque que les incompréhensions aient des conséquences négatives.

Ça c'était assez difficile, c'était souvent des malentendus donc je disais mon point de vue pis après cela ne fonctionnait pas, donc beaucoup de discussions. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Il faut bien réviser, est-ce qu'on s'est bien compris ? C'est la communication. Je pense que, on pense qu'on communique hein mais on ne communique pas tant que ça. On fait des ordres là, ça, ça, ça. Mais dans ce pays en tout cas au niveau du Burkina Faso, c'est des gens avec qui on doit parler puis c'est là que s'établit la crédibilité, la confiance, le respect puis à partir de là on va passer à l'action. (...) Souvent c'est des détails ! Pis là ça fait boule de neige, on n'en parle pas on n'en parle pas. Alors c'est des pays où il faut communiquer, faut communiquer mais doucement. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Pour leur part, un peu moins de la moitié des volontaires avec expérience font référence à la langue locale comme étant un aspect important de l'interaction avec les hôtes. Ils affirment que la connaissance de la langue locale facilite grandement les interactions avec les gens du pays hôte.

Ça je pense que ça facilite beaucoup les relations interculturelles entre les gens, même chose pour nous autres quand des étrangers viennent pis qu'ils parlent français on se sent déjà plus attirés vers eux (rire). (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Si tu leur parles 2-3 mots en bambara ils sont déjà contents. Ça aide pour tout. Si tu veux un sourire instantané, un Blanc qui parle en bambara, tu es sûr de l'avoir. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

5.2.3.5. Le volet environnement général

Enfin, pour le troisième volet de l'ajustement culturel qu'est le volet de l'environnement général, là encore les avis sont partagés entre les volontaires sans expérience et les

volontaires avec expérience. La moitié des premiers mettent surtout l'accent sur la capacité de faire les choses de la vie courante comme indicateur de l'ajustement.

Je pense que quand je me suis senti bien ou intégré, c'est plus quand j'ai été capable de faire des petites choses de la vie courante. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Les volontaires avec expérience mettent plutôt l'accent sur l'environnement physique. Ceux qui se sont prononcés, un peu moins de la moitié, ainsi qu'une responsable de volontaires, considèrent que les conditions climatiques entrent en ligne de compte dans l'ajustement culturel. Un climat très chaud ajoute à la difficulté de s'ajuster au nouveau milieu.

Moi je dirais que c'est ça le plus dur, de s'adapter aux conditions climatiques. Pour moi c'est ce qui est vraiment le plus dur. Ça m'a pris au moins 3 mois à m'adapter aux conditions climatiques. Il faisait trop chaud. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Ça dépend de la saison dans laquelle tu arrives aussi, ça c'est un autre élément dont on n'a pas parlé. Le moment où tu arrives dans le pays. Et moi je dirais que si possible essayer d'arriver au moment où la température se rapproche le plus de la tienne. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

5.2.3.6. Les facilitateurs

Pour terminer cet aspect des résultats, la question a été posée aux participants à l'étude à savoir quels facteurs pouvaient faciliter l'ajustement culturel des volontaires. Un peu moins de la moitié de tous les participants ont avancé des qualités personnelles comme pouvant faciliter l'ajustement culturel. Ces qualités passent de l'ouverture d'esprit au respect de l'autre et à l'humilité.

Je vous dirais d'être assez humble pour comprendre que la différence elle n'est pas juste dans les biens matériels mais elle est dans les êtres aussi. Être capable d'avoir le respect et l'humilité de comprendre que nous on est peut-

être socialement et spirituellement beaucoup plus petits que les africains peuvent l'être. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Écoute, moi je connais mes limites. Il y a des affaires que même si c'est dans leur culture que tu ne feras jamais. Il faut connaître ses limites. Il ne faut pas comme être exactement ce qu'ils sont. Sinon, on peut être malheureux là-dedans. Tout le monde a sa personnalité. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Je pense que l'élément majeur c'est une ouverture, une grande ouverture, une grande ouverture mais aussi une curiosité, une soif de connaissances, tu es très réceptive, un bon niveau de maturité je dirais aussi et être scient de tes limites. (...) C'est cette reconnaissance des limites de ta propre connaissance à toi, à cette humilité que tu dois avoir finalement. D'être capable de prendre des distances de temps en autre parce que émotionnellement c'est très chargé aussi surtout si tu es seul tu te retrouves dans un environnement, il y a des hauts et des bas. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

Un responsable de volontaires ainsi que deux volontaires mettent plutôt l'accent sur l'importance, d'une part, de prendre son temps pour identifier l'environnement général et les ressources disponibles et, d'autre part, de prendre du temps pour soi.

D'être capable de prendre des distances de temps à autre parce qu'émotionnellement c'est très chargé aussi surtout si tu es seul tu te retrouves dans un environnement, il y a des hauts et des bas. (...) Ta recherche elle continue tout le temps que tu es là, tu en apprends tout le temps mais essaie dans la mesure du possible d'identifier tes ressources quand tu arrives. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

(...) Se donner du temps, parce que ça peut être très prenant ces projets surtout en coopération volontaire, mais se donner du temps de s'amuser, voir des amis, autres choses. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

C'est de prendre son temps je pense, vraiment, de connaître où sont les services, comment ça marche les taxis sinon tu es confiné chez vous et tu as peur de sortir. De trouver peut-être quelqu'un. C'est une sécurité. (Sans expérience, dans la vingtaine, a suivi la formation en 2004 mais n'est pas partie)

Près de la moitié des volontaires propose l'apprentissage de la langue comme facilitateur de l'ajustement permettant ainsi des relations et des conversations privilégiées avec les gens du pays hôte.

Mais pour casser la glace ou être plus intégré, dans n'importe quel pays la langue c'est primordial. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

5.2.3.7. L'influence de l'expérience préalable

La grande majorité des participants à l'étude (10/13) pense que l'expérience sur le terrain constitue la meilleure formation. Même les volontaires sans expérience de volontariat considèrent important d'avoir déjà vécu un choc culturel, aussi minime soit-il, donnant ainsi une certaine vision de ce que peut-être une expérience à long terme à l'étranger.

Mais je pense qu'il y a des choses qu'on doit vivre pour les comprendre. On a beau se faire dire des choses par le meilleur formateur ou la meilleure formatrice mais je pense que quelqu'un qui n'est jamais allé sur le terrain, il y a des choses qu'on ne peut pas saisir. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Il faut le vivre ! Parce que même si on fait des simulations, des cas pis des cas pis des cas, des 8-9 heures de temps, ce n'est pas suffisant. Il faut le vivre et si on n'a jamais voyagé avant, si on n'est jamais allé dans d'autres cultures et je ne dis pas dans un Resort Holiday In en République, ce n'est pas ça voyager. On ne le comprendra pas. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Aussi, la majorité des volontaires avec expérience considère que leur expérience antérieure a facilité leur ajustement et qu'en réalité cette expérience les a formés davantage que n'a pu le faire la formation pré-départ.

C'est sûr que ça fait partie de la formation interculturelle de ce voyage, la formation c'est des cours mais l'expérience sur le terrain. J'étais arrivé déjà pas mal fonctionnelle. (...) Mais ma formation c'est vraiment le CFCI et sur le terrain. C'est à force d'être sur le terrain. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

Pour moi ma vraie expérience c'était la Bolivie, c'était l'Amérique du Sud. C'est tout là en fait que j'ai été formé et que je savais exactement ce qui m'attendait en Afrique au niveau émotionnel, tout ce qui est comportement, psychologie. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Un responsable de volontaires met en garde contre la tendance à vouloir faire des comparaisons entre l'expérience préalable et l'expérience actuelle, ce qui peut occasionner des déceptions ou même des difficultés.

Pour l'avoir vu non pas avec des Canadiens mais avec d'autres nationalités, d'autres coopérants de d'autres nationalités, c'est que tu fais des comparaisons. Ça peut être bon mais ça peut aussi être un handicap si ta tendance, si tes références sont toujours cet autre pays où tu as travaillé. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

Enfin, deux volontaires avec de l'expérience comme voyageurs affirment tout de même que l'expérience préalable a ses limites et qu'elle ne peut préparer à tout; il reste donc une part d'inconnu.

C'est bien beau que je sois déjà allée mais de vouloir améliorer un procédé, le contrôle de la qualité, tu ne sais pas ce que ces gens ont déjà vécu avant comme expérience, il y a tout le background aussi. (Sans expérience, dans la vingtaine, a suivi la formation en 2004 mais n'est pas partie)

Il me semble qu'il y avait quand même (malgré une expérience de tourisme en Afrique) encore un peu d'inquiétude et d'inconnu mais c'était quand même un stress positif, si je me souviens bien. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

5.2.4. La motivation

Plus de la moitié des volontaires, tous types confondus, affirme avoir été depuis longtemps attirée par l'interculturel, par les contacts avec des gens d'autres cultures. Pour plusieurs d'entre eux, c'est de l'influence familiale qu'est venu cet intérêt pour l'interculturel.

C'était plus une question d'influence familiale parce que dans ma famille il y a beaucoup de monde qui ont travaillé à l'étranger. (...) Ça toujours été une attirance pour l'étranger. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

Dans ma famille j'ai plusieurs personnes dont mes tantes qui ont travaillées en Afrique. Donc l'Afrique a toujours été présente chez nous à travers ce qui était ramené, à travers des conversations, à travers les visites aussi. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Depuis que je suis jeune en fait, à cause de mes parents. On a reçu des Maliens, des femmes de l'Inde. Donc c'est là déjà que j'avais vécu un peu les différences culturelles, discuter avec eux autres c'était super intéressant. Déjà ça aiguisé mon intérêt par rapport aux relations interculturelles. (Sans expérience, dans la vingtaine, a suivi la formation en 2004 mais n'est pas partie)

Cette influence familiale peut avoir donné le goût et motivé ces volontaires à faire de même mais peut possiblement aussi avoir influencé le sentiment d'être prêt de ces volontaires puisque ceux-ci avaient au préalable une idée de l'expérience qu'ils pourraient vivre.

La lecture des résultats montre que les volontaires sans expérience sont davantage à la recherche d'une expérience culturelle que ne le sont les volontaires avec expérience.

De voir d'autres pays, le voyage aussi était vraiment un facteur bien important. (...) Le dépaysement, rencontrer du nouveau monde, nouvelle culture, c'était pas mal la raison pour laquelle je voulais participer à un projet. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Pour une minorité des participants, leur motivation s'inscrit dans un mouvement de solidarité et un désir d'aider :

Tu fais cela pour l'expérience mais aussi ça s'inscrit dans une espèce de mouvement d'aide, de développement. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Moi personnellement c'était pour les aider. (Avec expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2004)

Pour une autre minorité (5/13), cette motivation s'inscrit plutôt dans la recherche d'une expérience professionnelle.

Je voulais une expérience de travail à l'étranger. Donc en ayant une expérience à l'international c'est toujours bien aussi de pouvoir le mettre sur ton curriculum vitae. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

J'allais là pour une expérience professionnelle. (Sans expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Et pour d'autres encore (4/13), c'est le défi et l'aventure qui les a attirés.

C'est une aventure, on peut le dire que c'est une aventure, tu as beau être jeune, moi j'étais un peu plus vieux mais ça ne change rien la folie est là ou l'idéal. (Avec expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2004)

Je me souviens de m'être dit ça va être dur mais ce n'est pas grave je voulais y aller pareil. J'avais besoin de ce défi là aussi. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2001)

Pour deux des volontaires rencontrés, c'est la concrétisation d'un rêve, celui de découvrir l'Afrique.

Pis aussi je m'intéressais beaucoup à l'Afrique, c'était un des rêves de ma vie d'aller travailler en Afrique. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

Pour la moitié des volontaires, leur mission de volontariat s'est inscrite dans un contexte qui se prêtait bien à ce genre d'expérience et qui tombait à point.

C'était une belle occasion de partir pour aller faire de la coopération, de l'aventure. Moi c'était une question que mes filles étaient grandes et c'était le temps de partir et j'avais la santé pour, la formation pour et j'avais le désir. (Avec expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2004)

Je me suis dit c'est maintenant ou jamais donc j'y vais. On verra ce qui va se passer après. Je suis partie sans regard en arrière en fait. Les gens trouvaient que j'étais un peu folle de partir comme cela mais en même temps j'arrivais à un moment de ma vie où je n'avais pas de conjoint, je n'avais rien qui me retenait en tant que tel. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Cela a été des concours de circonstances. Ma conjointe est décédée. Je vivais une vie tout à fait autre, très rangée, je m'enlignais sur la voie de garage si on veut. J'avais un très bon emploi, très stable etc. Donc j'ai tout laissé tomber et je suis allé m'engager comme volontaire avec [l'ONG c] et je suis parti pour l'Afrique à ce moment là. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

Dans le cas d'un volontaire qui n'est jamais parti, le contexte a également pris une grande importance en l'empêchant de partir :

Mais je ne suis jamais parti parce qu'il a fallu que j'arrête le projet, ils m'avaient engagé et tout, j'ai fait la formation pré-départ puis il a fallu que j'arrête à cause de ma job, ils ne pouvaient pas me dédommager pour l'appartement pis moi je voulais garder ma job pareil. C'était trop de concessions en fait, je ne voulais pas prendre le risque. (Sans expérience, dans la vingtaine, a suivi la formation en 2004 mais n'est pas partie)

5.2.5. Les appréhensions

Pour plus de la moitié des volontaires (7/13), les principales appréhensions avant le départ étaient liées au pays et à la culture. En fait, c'est surtout la crainte de l'inconnu, principalement pour les volontaires sans expérience.

C'est l'Afrique, hein ?! Qu'est-ce que tu vois de l'Afrique quand t'es ici ? Les documentaires, les films c'est rare que c'est rose pis que tu prends une bière avec tes chums au bar, c'est jamais ça ! C'est tout le temps les maladies, la malaria, la poussière, les moyens de transport inefficaces. Mon Dieu comment je vais faire, qu'est-ce que je vais manger ? Est-ce que je vais tomber malade ? Est-ce qu'il y a un hôpital qui va pouvoir me soigner ? » C'est quand même l'Afrique, je vais bien tomber malade, la malaria, l'hépatite, la fièvre jaune, etc. ? (Sans expérience, dans la vingtaine, a suivi la formation en 2004 mais n'est pas partie)

Première expérience en coopération donc beaucoup d'inconnus. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

Seuls trois volontaires ont partagé leur crainte de ne pas être à la hauteur en ce qui a trait au travail à effectuer sur le terrain.

Je me suis toujours inquiété moi de mes compétences professionnelles, est-ce que je vais être capable de les aider, est-ce que je vais être capable de contribuer ? Ce n'est pas de les aider mais de contribuer. Finalement là-bas, tu trouves toutes sortes de ressources, tu oublies un peu ce que tu as appris ici de toutes façons, il faut être créatif. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

Un questionnement légitime quant à ma contribution m'a donné des insomnies pré-départ. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

5.2.6. La sélection

Bien que cet aspect de l'expatriation ne soit pas vraiment étudié dans cette recherche, il est tout de même pertinent de faire ressortir les commentaires qui ont émergé lors des entrevues.

Plus de la moitié des volontaires avec expérience et des responsables de volontaires affirment que la sélection des volontaires devrait être basée sur des questions de personnalité, sur des qualités personnelles puisque ce sont, à leur avis, de bons indicateurs d'ajustement. Un seul volontaire sans expérience a relevé cet aspect de la sélection.

Effectivement je pense qu'il devrait y avoir un effort tout particulier quand on recrute des gens pour aller travailler à l'étranger sur le style de personne. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Je pense que l'élément majeur c'est une ouverture, une grande ouverture, une grande ouverture mais aussi une curiosité, une soif de connaissances, tu es très réceptive, un bon niveau de maturité je dirais aussi et être scient de tes limites. (...) Il y a certains traits de caractères qui sont difficiles à diagnostiquer parce que c'est souvent une entrevue, des fois c'est des questionnaires. Le processus [de sélection] comme tel n'est pas très sophistiqué. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

L'ensemble des responsables de volontaires ont fait part des faiblesses reliées à la sélection. Ils reprochent aux entrevues de sélection d'être trop sommaires, pas assez poussées ou sophistiquées dans leur processus. À ce propos, trois des responsables de volontaires soutiennent que le processus d'entrevue ainsi que les techniques utilisées devraient être améliorés.

Moi je dirais que le problème souvent c'est ici, dans le pays d'origine, lorsqu'on fait la sélection de la personne. (...) Le processus comme tel n'est pas très sophistiqué. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

Malheureusement, je pense que c'est peut-être des choses qui ne sont pas assez vérifiées ou prises en compte lors du processus de sélection. Par exemple, quelqu'un qui vient tout juste de se séparer. (...) Je pense qu'il y a comme des habiletés de base des fois qui ne sont pas vérifiées et qui sont importantes sur le terrain. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Des suggestions sont faites d'impliquer l'ONG locale dans l'entrevue, de fouiller davantage les motivations des candidats et d'utiliser des mises en situation de groupe afin de tester les gens dans un autre contexte.

Je pense que c'est important de peut-être mettre plus de temps et d'énergie dans la sélection des futurs candidats. Bien vérifier c'est quoi les motivations réelles pour partir. Peut-être avoir certaines mises en situations de groupe pour être capable de voir les gens dans un autre contexte. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Moi j'ai demandé à avoir une conversation téléphonique avec le futur candidat. Un, c'était pour répondre aux questions du candidat parce qu'il savait qu'il parlait avec quelqu'un qui était directement là, ça peut être des questions aussi simple que ... des détails. Mais ça pouvait être aussi lui dire l'environnement, les choses changent et lui donner un aperçu, pas lui faire peur mais en même temps lui dire « écoute, est-ce que tu as des questions? ». C'était pour établir un premier rapport plutôt que te retrouver : tu arrives, tu débarques à l'aéroport, tu vas le chercher pis il n'y a jamais eu de contact. Là au moins tu t'étais parlé, il y avait eu un premier contact, tu arrives tu es un peu moins perdu, c'est un point de départ qui marque cette relation. Pour moi c'était très très important ce genre d'échange assez tôt dans le processus. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

5.2.7. Le projet / Le partenaire local

La majorité des volontaires et responsables de volontaires (10/17) s'entendent pour dire que le mandat qui est proposé avant de partir et le projet qui les attend sur le terrain ne sont pas souvent, voire jamais, les mêmes.

(...) Comme dans tous bons projets internationaux. (...) Ce qu'on te dit en partant et ce qui t'attend sur le terrain, c'est blanc et noir. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Au niveau du mandat pis quand tu arrives sur le terrain c'était deux réalités complètement différentes. C'est sûr que c'est toujours quelque chose que tout le monde remarque. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

Il y avait un beau projet théorique mais t'arrives sur le terrain non, non rien de cela ! (Sans expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Moi je vous dirais que dans 99 % des cas, ce n'était pas ce que la personne attendait. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

Les responsables de volontaires expliquent la situation en invoquant le fait qu'il peut s'écouler près d'un an ou deux entre le moment où la description de poste est effectuée et le moment où le volontaire est en place sur le terrain.

C'est vrai pour plusieurs raisons parce que des fois entre le moment où le poste est défini et le moment où le volontaire a été choisi et atterri vraiment là-bas, il peut s'écouler un an ! Même dans certains cas deux ans. Donc oui on essaie d'actualiser le poste mais parfois il y a des choses qui ont changé, le contexte a changé, ce n'est plus le même directeur qui est là. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

C'est la réalité. Il y a plusieurs raisons à cela. (...) Parce que quand tu as la demande (...) c'est peut-être un an avant ou même un an et demi avant, avant que le coopérant ne vienne sur le terrain. Les personnes avec qui tu parles changent. (...) Même si ça change, le processus de recrutement et de sélection a déjà commencé au Canada alors il y a certaines choses on va dire « oui, oui, il va s'adapter » parce que tu n'as pas la possibilité de dire lui on l'avait sélectionné mais ça ne marche plus, on recommence ! Parce que ton financement comme organisme d'assistance technique ou de coopération il est quand même limité. Toi on ne te donne pas du financement pour recommencer à chaque fois. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

Près de cinq volontaires ajoutent à cela le fait que souvent les projets sont peu clairs et mal définis.

Souvent les mandats ne sont pas très clairs ou mal définis pis ça c'est la réalité, j'ai rarement vu un projet où t'arrives pis tout est en place, on commence le premier jour. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

J'ai redéfini mon mandat d'ailleurs parce qu'il n'était pas tout à fait clair. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Une fois de plus, la majorité des volontaires et responsables de volontaires (13/17) considère qu'il est fréquent de rencontrer des difficultés en ce qui a trait au projet en tant que tel.

Il y a eu beaucoup de problèmes. (...) Ça va jamais comme on pense ! (rire) Même avec l'expérience de tous ceux que j'ai rencontré qui étaient sur le terrain, il n'y a pas un projet qui fonctionne comme c'est supposé, comme on pense. Toujours des délais, toujours des choses qui ne fonctionnent pas, de l'argent qui était prévu qui ne rentre pas, il y a tout le temps quelque chose qui fait en sorte que ça ne fonctionne pas comme on veut. Il faut vraiment être patient et persévérant parce que sinon c'est impossible. Pis il ne fait pas

*trop compter sur les agences. Ce n'est pas trop positif mon affaire ! (Rire)
Ça ne va jamais comme on pense !! (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)*

Moi je suis parti là-bas il n'y avait pas de budget, il n'y avait rien, il n'y avait même pas de projet ! (Sans expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Souvent le sentiment que les choses ne bougeaient pas assez vite. La plupart des volontaires qui étaient hyper motivés, qui arrivaient et qui voulaient faire des choses, qui c'était bien préparés, qui avaient lu plein de trucs ... et là le partenaire, pour toutes sortes de raisons n'étaient pas ... ça n'allait pas à la même vitesse, les fonds qu'ils s'attendaient d'avoir pour donner au volontaire les moyens de travailler ou de l'argent pour se déplacer à travers le pays s'il avait besoin de le faire dans le cadre de son travail, les fonds n'étaient pas là. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Le projet implique également une relation avec un ou plusieurs partenaires locaux sur le terrain. Peu de participants (5/16) se sont prononcés sur la relation avec les partenaires locaux mais il ressort tout de même que cette relation a son importance mais qu'elle n'est pas toujours facile à gérer.

Je reviens à la question de l'homologue, c'est une personne qui compte beaucoup. Moi je me suis bien entendu avec lui, je m'entendais bien avec sa famille et lui ne se gênait pas pour me dire « ça non, ici on ne fait pas ça ». Il m'a aidé beaucoup à décoder. (...) Dans le cas de d'autres personnes, des fois ça se passe très mal. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2002)

J'en ai qui ont eu des problèmes de partenaires. Est-ce qu'ils étaient trop rigides pour leurs partenaires ? Dans un certains sens peut-être qu'ils avaient un peu trop de rigidité. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 1999)

La pression était très forte de l'employeur mozambicain pour que le coopérant qui arrive, ça fait des mois qu'ils attendent, qu'il commence à travailler tout de suite. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

5.2.8. L'accompagnateur

Deux volontaires ont effectué leur mission accompagnés de leur conjoint. La question leur donc été posée à savoir si la présence de leur conjoint a facilité ou non leur ajustement sur le terrain.

Mon conjoint m'a beaucoup aidé. (...) Alors, dans notre cas, ils se sont souciés de mon conjoint qui allait quitter son emploi, prendre sa retraite, « là-bas oui dans votre domaine il y a des possibilités ». Mais ils n'ont pas donné évidemment de mandat à mon conjoint qui là était en vacances là. Alors il s'est lui-même donné un mandat à un moment donné. (Sans expérience, dans la cinquantaine, de retour depuis 2005)

De ces propos, il ressort que le conjoint peut jouer un rôle important dans l'ajustement du volontaire mais que des conditions doivent être remplies afin de favoriser la réussite de cette expérience en couple. D'ailleurs, les trois responsables de volontaires se sont prononcés là-dessus :

Quand c'était possible, on essayait une fois rendu sur place des fois de trouver un contrat pour le conjoint. Ça aussi ça facilite l'intégration ! Quand les deux peuvent travailler, s'impliquer dans quelque chose de concret. (...) J'ai vu un ou deux cas où pour le conjoint ça se passait très mal donc la volontaire a abandonné à cause de cela. Mais je pense que le fait de partir à deux oui si la relation va bien. C'est un plus parce que ça permet de se donner un support mutuel. Mais comme je le mentionnais plus tôt, je pense que c'est important que le conjoint ne soit pas juste à la remorque de mais qu'il ait vraiment envie de partir lui aussi. Et qu'idéalement il trouve son projet sur le terrain même si ce n'est pas avec la même ONG, même si c'est du bénévolat mais qu'il ait vraiment son truc à lui et pas juste vivre ce que son conjoint fait. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Je dirais qu'il faut que les deux soient motivés pour aller sur le terrain. Ça c'est très très important que les deux veillent le faire. Parce que s'il y en a un qui le fait pour plaire à l'autre, il y a de fortes chances que ça ne fonctionne pas très bien. Alors un, il fallait que les deux aient un emploi avant de partir. Il n'était pas question d'avoir quelqu'un pis l'autre sans emploi. Il fallait que les deux aient un emploi. Ça c'était la condition. (...) Tu ne peux jamais garantir que ça fonctionne très très bien mais le fait

que les deux aient quelque chose ça s'est essentiel. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 2002)

Je pense que ça peut faciliter les choses parce que ça fait comme un ancrage je pense. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 1999)

Il semble donc qu'il faut retenir de ces commentaires que l'expatriation en couple peut constituer une riche expérience à condition que des critères de succès (motivation du conjoint, projet sur le terrain pour le conjoint, etc.) soient respectés.

5.2.9. Le succès/échec de la mission et le sentiment d'auto-efficacité

Peu de volontaires se sont prononcés sur le succès ou l'échec de leur expérience de volontariat. En fait, tous ont répondu à l'échelle d'auto-efficacité présentée par la chercheuse mais seuls quelques-uns ont émis des commentaires directement sur le succès ou l'échec de leur mission. La majorité des volontaires, tous types confondus (6/9), répond qu'elle est plutôt en accord avec la proposition suivante : *Dans l'ensemble, je considère avoir été efficace dans mon rôle de volontaire.* Mais les commentaires qui sont émis font ressortir que la notion de succès ne fait pas référence aux mêmes critères selon les volontaires qui se prononcent. Pour les uns, c'est :

Pour moi succès, je veux dire qu'est-ce qui a été vraiment un succès ? Ce serait vraiment d'améliorer significativement les conditions de vie des Africains. Pis le vrai succès et le vrai combat il n'est sûrement pas en Afrique, il est sûrement dans nos pays. Il faut changer les choses ici pour les aider vraiment, réellement. (...) Tu sais, c'est un succès qui est vraiment limité. C'est comme une goutte d'eau dans l'océan. (...) Un vrai succès je ne sais pas c'est quoi. Ça aurait été peut-être de tout chasser les Canadiens du Mali parce que tu fais la somme des plus et des moins il y a pas mal plus de monde qui font du tort au Mali qu'il y en a qui font du bien. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Pour les autres, c'est :

Ça c'est un peu (soupir) un échec parce que je trouve que je n'ai pas appris la langue en tant que telle. (...) Essayer de comprendre que malheureusement la coopération c'est peut-être pas aussi efficace qu'on pense. Moi je suis revenu un peu déçu de ce qu'on fait. Je pense qu'on pourrait vraiment faire plus. (Sans expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Pour ce qui est du reste des énoncés de l'échelle d'auto-efficacité, les résultats ne semblent pas révéler de différences marquées entre les volontaires sans expérience et ceux qui ont de l'expérience par rapport au sentiment de posséder tous leurs moyens avant la formation pré-départ. Il peut être surprenant de constater que davantage de volontaires avec expérience aient noté être « plutôt en désaccord » avec l'énoncé. L'hypothèse peut être posée que ces volontaires se soient basés sur leur première expérience plutôt que sur leurs expériences suivantes.

| <i>Avant la formation pré départ, je me sentais en pleine possession de mes moyens pour effectuer une telle mission.</i> | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|---------------------|------------------|-----------|-----------------------|
| | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Plutôt en désaccord | Plutôt en accord | En accord | Tout à fait en accord |
| Avec expérience (un volontaire ne s'est pas prononcé) | | | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Sans expérience (un volontaire ne s'est pas prononcé) | | | | 2 | 1 | 2 |

À la suite de la formation pré-départ, il appert que les volontaires sans expérience aient bénéficié davantage de retombées positives sur leur sentiment d'efficacité personnelle que les autres volontaires.

| <i>À la suite de la formation pré départ, je me sentais en pleine possession de mes moyens pour effectuer une telle mission.</i> | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|---------------------|------------------|-----------|-----------------------|
| | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Plutôt en désaccord | Plutôt en accord | En accord | Tout à fait en accord |
| Avec expérience (un volontaire ne s'est pas prononcé) | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Sans expérience (un volontaire ne s'est pas prononcé) | | | | | 3 | 2 |

Il faut remarquer que deux volontaires, un avec expérience et un autre sans expérience, ont noté qu'à la suite de la formation pré-départ, leur sentiment d'efficacité personnelle a diminué. Ils expliquent cela :

Simplement que la formation pré-départ nous met souvent une pression assez forte sur les épaules, ce qui m'a personnellement un peu ébranlée. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Moins sûr. Parce que cela a soulevé des doutes c'est-à-dire que c'est sûr que l'on part avec certaines idées ... c'est parce qu'on est choisi. (...) Parce que la formation ça sert aussi à alerter, à dire « vous pouvez rencontrer tel ou tel problème, etc. », là j'étais moins sûr de mon coup. À cause du fait qu'on nous avertissait qu'il y avait pour avoir des problèmes. C'était moins précis dans ma tête. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

Par contre, dans l'exécution de leurs tâches, les volontaires sans expérience semblent avoir un sentiment d'auto-efficacité moindre que ceux qui ont de l'expérience. Il faut noter que la moyenne des scores associés à l'énoncé *Sur le terrain, je me sentais efficace dans l'exécution de mes tâches professionnelles* est plus faible (4.11 - plutôt en accord) que la moyenne des autres scores de l'échelle du sentiment d'auto-efficacité. Ceci semble

être en concordance avec les perceptions des volontaires en ce qui a trait au volet travail de l'ajustement abordé plus haut.

| <i>Sur le terrain, je me sentais efficace dans l'exécution de mes tâches professionnelles.</i> | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|---------------------|------------------|-----------|-----------------------|
| | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Plutôt en désaccord | Plutôt en accord | En accord | Tout à fait en accord |
| Avec expérience (un volontaire ne s'est pas prononcé) | | | | 3 | 2 | 1 |
| Sans expérience (deux volontaires ne se sont pas prononcés) | | 1 | | 3 | | |

Pour ce qui est du sentiment d'auto-efficacité par rapport aux relations avec les gens du pays hôte, il ne semble pas y avoir de différence importante entre les groupes; tous deux étant « plutôt en accord » avec la citation proposée : *Sur le terrain, je me sentais efficace dans mes relations avec les gens du pays hôte.*

| <i>Sur le terrain, je me sentais efficace dans mes relations avec les gens du pays hôte.</i> | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|---------------------|------------------|-----------|-----------------------|
| | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Plutôt en désaccord | Plutôt en accord | En accord | Tout à fait en accord |
| Avec expérience (deux volontaires ne s'est pas prononcé) | | | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Sans expérience (un volontaire ne se sont pas prononcés) | | | | | 4 | 1 |

5.2.10. Le retour

Bien que l'étape du retour d'une mission de volontariat ne soit pas abordée par le guide d'entrevue, c'est tout naturellement que des volontaires se sont prononcés sur celle-ci. Pour près de la moitié d'entre eux (6/13), l'étape du retour comporte une grande difficulté de réintégration et pour plusieurs c'est une surprise de constater qu'il est difficile de réintégrer sa propre culture.

C'est beaucoup plus difficile de t'adapter au Canada quand tu es 5 ans en Afrique que de t'adapter en Afrique quand tu viens du Canada même si tu as passé ta vie. C'est une adaptation très très difficile. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Moi mon choc je l'ai eu après, quand je suis revenu. Ça été dur, dur juste de rentrer dans le système ici. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2001)

C'est très dur, les gens se rendent compte que le problème c'est la réintégration. (Avec expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2004)

C'est peut-être la partie où tu t'y attends le moins quand tu voyages que c'est en revenant chez vous que c'est un coup dur. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

Un volontaire et un responsable de volontaires mentionnent également qu'il manque de suivi de la part de l'ONG d'envoi lors du retour au pays. Davantage de volontaires encore proposent des suggestions afin d'améliorer le retour du volontaires et celles-ci font toutes référence à un suivi de la part de l'ONG.

Moi je n'ai pas eu de suivi (...). Tu reviens pis on oublie même comment tu t'appelles. Excepté quand c'est le temps de faire des campagnes de levées de fonds à part cela, il n'y a personne qui sait qui l'on est, on se souvient pas de nous. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

Le retour au pays des volontaires ... C'est là que je disais « je ne sais pas pourquoi, mais vous avez le don de manger vos enfants au retour ». Les gens reviennent, ils ont l'impression d'avoir eu une bonne expérience, ils

ont donné tout ce qu'ils pouvaient, ils ont réussi souvent beaucoup de choses et au retour on ne leur en parle pas, on ne s'intéresse pas à cela. (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 1999)

Ça prend une formation retour, je pense que c'est essentiel. (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 2005)

Au retour je pense que c'est important qu'il y ait un petit débriefing et peut-être aider les gens à ... même si ça ne semble pas être un problème majeur mais peut-être un petit peu la réinsertion sur le marché du travail ou comment mettre en valeur l'expérience du volontariat international, dans la recherche d'emploi. (Responsable de volontaires, dans la trentaine, de retour depuis 2000)

Comme le fait remarquer ce responsable de volontaires ci-haut cité, le retour au pays implique aussi une réinsertion sur le marché du travail et certains ont relevé cette difficulté associée à des difficultés d'ordre financier.

Quand ils reviennent, le petit 3000 \$ qu'on leur donnait, ce n'était pas assez, quelquefois c'est long avant de trouver un travail, ce n'est pas évident de trouver tout de suite, selon les époques (...). (Responsable de volontaires, dans la quarantaine, de retour depuis 1999)

Le retour et si le gouvernement fédéral pouvait nous donner de l'assurance-chômage en revenant ça pourrait aider aussi ! (Sans expérience, dans la quarantaine, de retour depuis 1994)

Le fait qu'on n'est pas payé, pas de fond de pension, c'est vraiment difficile. Une chance que j'ai fait cela jeune. Je ne pense pas que je lâcherais ma job pour aller faire cela. C'est vraiment un gros sacrifice. C'est vraiment un sacrifice énorme qui n'est même pas reconnu par le gouvernement. C'est vraiment comme une année de vide dans ton plan de carrière au niveau de ta retraite, au niveau des assurances. C'est pour cela qu'ils appellent cela du volontariat, tu y vas en sachant vraiment que c'est du bénévolat. (Avec expérience, dans la vingtaine, de retour depuis 2004)

Ces extraits d'entrevues terminent la recension des résultats de cette recherche. Il faut rappeler que ce chapitre avait comme objectif d'exposer, et non de commenter, les résultats des entretiens avec une quinzaine de volontaires. Dans le chapitre suivant, ces

résultats sont discutés et mis en relation afin de dresser un portrait complet de la problématique de ce travail de recherche.

CHAPITRE VI

LA DISCUSSION

L'objectif de ce sixième chapitre est de permettre à la chercheuse de mettre en lumière et de réfléchir sur les résultats de ce mémoire. Ce chapitre débute donc par l'analyse des propositions de recherche. Des explications sont apportées à celles-ci en lien avec la recension des écrits, les résultats de recherche et le cadre théorique. Lorsque cela s'avère pertinent, en fonction des sous-sections qui sont abordées, les résultats de recherche inattendus sont mis de l'avant afin d'alimenter la compréhension ainsi que la réflexion. Par la suite, les résultats qui vont au-delà des propositions de recherche mais qui sont toujours en lien avec le cadre théorique sont abordés. Puis des recommandations sont tirées sur l'ensemble de la problématique à l'étude. Pour conclure, le modèle théorique utilisé dans ce travail est repris afin d'y apporter les corrections ou précisions nécessaires visant à établir un portrait plus exact de la réalité des volontaires.

6.1. L'ANALYSE DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

6.1.1. La première proposition de recherche

La première proposition de recherche suggère que *la formation pré-départ a une influence positive sur l'ajustement culturel des volontaires, cela malgré le fait que les volontaires puissent avoir de la difficulté à donner un sens à tout ce qui leur est transmis durant la formation pré-départ tant qu'ils ne sont pas allés sur le terrain. Il y a influence positive quelle que soit les modalités de la formation.*

Cette proposition peut être divisée en deux parties à savoir la difficulté de donner un sens au contenu de la formation pré-départ et l'influence même de celle-ci sur l'ajustement culturel.

6.1.1.1. La difficulté de donner un sens à la réalité du terrain

D'après les perceptions des volontaires, le contenu de la formation pré-départ ne prend effectivement pas tout son sens avant que les volontaires soient entrés en contact avec la réalité du terrain. Cet état de fait ne semble pas seulement causé par une difficulté pour les volontaires de donner un sens au contenu de la formation mais aussi par une difficulté de la formation même – de son contenu, de ses formateurs, de ses méthodes pédagogiques - de transmettre la réalité du terrain.

En plus de la difficulté de donner un sens au contenu de la formation, la question se pose de savoir s'il est réellement possible de montrer la réalité du terrain dans une formation interculturelle pré-départ ? Pour tous les volontaires, plusieurs réalités du terrain sont difficilement présentables dans une formation. Il appert que la réalité d'un pays en voie de développement, la réalité des contacts interculturels et la réalité du volontariat sont si complexes qu'il est difficile de les transmettre dans le cadre d'une formation. Comme le fait remarquer un volontaire, la réalité du terrain fait appel à des odeurs, des bruits, des saveurs qui ne peuvent être présentés dans une formation. Les auteurs Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005) indiquent que les particularités de la culture du pays hôte ne sont pas visibles, ce qui rend leur reconnaissance, leur compréhension et la possibilité de s'y ajuster difficiles. Pour cette raison, dans un contexte de formation très

éloigné de celui de la mission, la difficulté est grande de transmettre des particularités qui ne sont pas visibles. La complexité de la réalité fait dire à de nombreux volontaires que seule une expérience préalable de volontaire ou de stagiaire peut permettre de capter adéquatement les réalités du terrain.

De plus, ce qui frappe à la lecture des résultats de recherche, c'est l'importance accordée par les volontaires à la rencontre avec d'anciens volontaires. Les volontaires sans expérience (du terrain de la mission actuelle) apprécient de pouvoir échanger avec des volontaires qui connaissent le terrain et qui ont vécu ce qu'ils risquent de vivre sur le terrain. Les échanges entre volontaires avec expérience et volontaires sans expérience que permet la formation, semblent pallier quelque peu au manque de « réalisme » de la formation en offrant aux volontaires sans expérience une parcelle de concret dans une formation qui leur apparaît plutôt « déconnectée » de la réalité.

À ce qui précède s'ajoute une autre dimension : est-ce que la réalité du terrain doit être présentée en toute honnêteté aux participants ou si un certain « suspense » doit être conservé ? Cette interrogation s'est posée spontanément lors des entretiens par les volontaires eux-mêmes. Deux volontaires pensent qu'il vaut mieux ne pas présenter la réalité du terrain dans son intégralité au risque de perdre des volontaires tandis qu'un autre volontaire croit, au contraire, qu'il est nécessaire de présenter toute la réalité du terrain afin que le volontaire soit conscient de ce qu'il l'attend, principalement en termes de conditions matérielles. Une telle façon de faire renvoie, dans la littérature, à une description réaliste des emplois (Gatewood et Feild, 1994). D'après les tenants de cette

manière de faire, il est nécessaire de présenter aussi bien les aspects positifs que les aspects négatifs d'un emploi, cela afin que les candidats effectuent leur propre sélection. D'un point de vue pratique, la présentation de toutes les difficultés que peuvent connaître les volontaires sur le terrain risque de créer une sélection naturelle en ce sens où les volontaires peuvent, suite à la formation pré-départ, décider de ne pas partir. Une telle conséquence peut mettre en péril les missions offertes par les ONG. D'autre part, d'un point de vue pédagogique, il est probable que la formation pré-départ cherche non seulement à former les participants mais aussi à créer ou fortifier un sentiment d'auto-efficacité chez les volontaires. Si tel est le cas, ne pas montrer toute la réalité du terrain pourrait être expliqué par le souhait de l'organisation de ne pas altérer le sentiment d'auto-efficacité des volontaires en les encourageant.

Toutefois, pour Bandura (1986), les gens ont besoin d'obtenir un minimum d'information sur ce qu'ils vont faire et sur la performance qui est attendue d'eux; cela afin de savoir quel niveau d'énergie ils devront dépenser et pour quelle période de temps. Si ces paramètres sont clairs, le sentiment d'auto-efficacité peut alors jouer un rôle de régulation de la performance (Bandura, 1986). Le sentiment d'auto-efficacité sera abordé davantage dans les sections suivantes.

Comme mentionné auparavant dans ce mémoire, l'auteur McCaffery (1986) affirme que la formation pré-départ doit mettre l'accent sur « apprendre à apprendre » plutôt que sur la transmission d'informations. L'objectif d'une telle approche est alors de permettre à l'individu d'être en mesure de réagir à de nombreuses situations interculturelles, surtout à

la fin de la formation. Il semble qu'une telle philosophie de formation est supérieure aux tentatives de transmettre la réalité du terrain puisqu'elle offre la possibilité aux apprenants d'acquérir des habiletés afin d'agir et de réagir à de nombreuses situations interculturelles. Dans ce cadre de formation, la transmission exacte de la réalité prend une importance moindre et ce sont les habiletés de résolution de « problèmes » interculturels qui prennent le plus de place. Les entretiens avec les volontaires ont permis de se rendre compte que ces habiletés sont peu abordées dans la formation pré-départ. Comme l'ont relevé les participants, ce sont surtout des connaissances qui sont transmises lors de cette formation et très peu d'habiletés.

Tel que relevé dans la littérature, il arrive que des entreprises offrent à leurs cadres un voyage dans le pays d'affectation avant leur départ, cela dans le but de leur donner la possibilité de saisir la réalité du terrain avant de s'y installer et de faire quelques arrangements administratifs s'il y a lieu. Cette façon de faire offre un aperçu de la réalité du terrain aux expatriés; par contre, ce n'est qu'un aperçu puisqu'il ne peut s'agir que d'un court séjour et donc plusieurs facettes de la réalité restent encore inaccessibles. Compte tenu du peu de moyens financiers des ONG, il est utopique de penser que celles-ci pourraient utiliser ce moyen pour préparer leurs volontaires.

Les résultats démontrent clairement que la formation n'est pas le reflet de la réalité et qu'il ne peut en être autrement. C'est alors que l'approche de formation de type « apprendre à apprendre » prend toute son importance. À défaut de pouvoir tout montrer aux participants, il faut les aider à développer les habiletés nécessaires à une bonne

appréhension, compréhension et réaction face aux situations interculturelles qu'ils sont susceptibles de vivre à l'étranger.

6.1.1.2. L'influence positive de la formation pré-départ

En ce qui a trait à la proposition de recherche en tant que telle, les résultats font ressortir que les volontaires perçoivent effectivement que la formation pré-départ a une influence positive, aussi minime soit-elle, sur l'ajustement culturel. Ces résultats concordent avec la majorité des auteurs s'intéressant au sujet qui concluent que la formation affecte positivement l'ajustement sur le terrain (Forster, 2000; Tung, 1998; Ashamalla et Crocitto, 1997). En revanche, il est important de nuancer cet état de fait puisqu'il apparaît que l'influence peut varier selon les diverses dimensions de l'ajustement culturel et selon que certains facteurs sont plus ou moins respectés.

Rappelons que l'ajustement culturel se conçoit comme un construit tridimensionnel : ajustement au travail, à l'interaction et à l'environnement général (Aycan, 1997b). Signalons que les propos recueillis auprès des volontaires soutiennent l'existence de ces trois dimensions. Il faut donc préciser la proposition de recherche afin de tenter de savoir si la formation pré-départ a une influence sur chacune de ces trois dimensions de l'ajustement culturel. Les sections qui suivent traitent des trois dimensions. Par la suite, des facteurs liés à la formation pré-départ qui peuvent plus ou moins influencer l'ajustement culturel sont abordés.

6.1.1.2.1. Sur le volet travail

Il apparaît que l'influence positive de la formation pré-départ sur le volet travail de l'ajustement est minime.

Les résultats des recherches portant sur des cadres expatriés montrent que l'ajustement au travail apparaît comme étant l'ajustement le plus facile pour ces derniers à cause des similarités avec leur emploi dans leur pays (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005). Les résultats obtenus lors des entretiens avec les volontaires sont contraires à ceux qui sont obtenus avec des cadres expatriés mais ils confirment, par la négative, le lien entre l'ajustement au travail et le contenu des tâches sur le terrain. Une contradiction qui s'expliquerait par le fait qu'un contrat de volontaire implique un milieu de travail souvent très différent, ne serait-ce qu'en termes d'interaction avec les gens du pays hôte, de celui du pays d'origine. Aussi, contrairement aux cadres expatriés, les projets des ONG de développement impliquent des interactions souvent importantes avec les populations de la base.

Rappelons que le volet travail de l'ajustement culturel implique non seulement l'exécution efficace de tâches et de responsabilités mais aussi l'interaction avec des collègues et les comportements affectifs qui y sont associés (Aycan, 1997b). À cet égard, Bandura (2003) met l'accent sur la nécessité pour l'individu de gérer efficacement la réalité sociale, aspect essentiel de l'univers professionnel, des situations de travail pour faciliter ainsi le succès au travail, ce qui tend à confirmer les propos d'Aycan (1997b).

D'après les analyses de Cassen et ass. (1986, cités par Champagne, 1994), une conception inadéquate du projet et de ses intrants, en plus d'autres facteurs tels que des interactions difficiles entre les partenaires locaux et les expatriés, explique entre 10 et 15 % des échecs des projets de coopération technique. Des conclusions qui trouvent écho chez El Alaoui (2005) qui suggère que la clarté d'un projet est un élément important de l'efficacité des projets internationaux et ajoute que l'incertitude tue l'esprit d'initiative. Il semble que les résultats obtenus dans cette recherche et la littérature concordent. En effet, très peu de volontaires sont informés lors de leur formation pré-départ sur la nature et le contexte de la mission ou du projet dans lequel ils vont s'intégrer. Pour certains, le sujet n'est même pas abordé tandis que pour d'autres l'information est incertaine puisque le projet est encore mal défini. Aussi, peu d'outils professionnels (outils de gestion, d'animation, etc.) sont transmis aux participants. Quelques volontaires auraient souhaité que la formation offre davantage de notions professionnelles en plus d'offrir plus d'information sur le projet. Une initiation à la langue locale utilisée dans le pays d'accueil serait aussi appréciée par les volontaires puisque ceux-ci considèrent que cette connaissance améliore considérablement les contacts professionnels et par le fait même l'exécution des tâches professionnelles.

Ce qui ressort aussi des résultats de cette recherche est la difficulté pour les ONG de transmettre à leurs volontaires, avant le départ, un projet qui corresponde à ce qu'ils trouvent sur le terrain. Rappelons que tous les volontaires affirment que ce qui leur est proposé avant de partir en termes de projet et de tâches professionnelles concorde rarement avec ce qu'ils retrouvent sur le terrain; les responsables de volontaires affirment

pour leur part que c'est le contexte même de la coopération volontaire qui entraîne ces difficultés. Le long délai entre la création d'un poste de volontaire et la sélection d'un candidat pour le combler et le peu de moyens financiers dont disposent les ONG entraînent, entre autres choses, ce type de difficulté. Est-il possible de remédier à cela ou, comme le dit un volontaire, « cela fait-il partie de tout bon projet international » ? Quoiqu'il en soit, c'est une question à laquelle cette étude ne peut répondre puisqu'elle réfère à un contexte beaucoup plus large que celui de la formation pré-départ. Il est fort probable que même les ONG ne peuvent contrer une telle difficulté puisqu'elles sont tributaires du financement qu'elles reçoivent du principal bailleur de fonds qu'est l'ACDI et que celui-ci impose ses conditions.

Une partie du problème relève du fait que les ONG, en tous les cas au Canada, sont de plus en plus mal financées donc il y a des réductions de personnel sévères autant ici que dans leurs bureaux sur le terrain et il y a une pression pour envoyer tant de descriptions de postes, etc. (Représentant pour l'Afrique, Congrès du Travail du Canada)

De plus, comme le font remarquer les auteurs Cerdin et Peretti (2000), plus l'individu a des attentes réalistes quant au travail à effectuer sur le terrain, plus il sera ajusté à son travail sur le terrain. La difficulté d'offrir aux volontaires en partance un portrait réaliste des tâches qui les attendent et du contexte de travail général peut expliquer leur difficulté à s'ajuster au travail sur le terrain. Les volontaires ont besoin d'une formation pré-départ rigoureuse surtout si leurs tâches sont nouvelles et difficiles (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005).

Le représentant pour l’Afrique du Congrès du Travail du Canada (CTC), déplore le fait que ceux qui travaillent dans les ONG au Canada ne connaissent pas suffisamment le contexte des projets et les partenaires locaux sur le terrain.

Bien souvent les agences ne connaissent pas vraiment les organismes partenaires. C’est à dire que c’est les personnes qui font le recrutement pis les entrevues pis la préparation et la formation ici, ils ont peut-être eu une expérience à l’étranger une fois il y a X années quelque part mais ils ne connaissent pas les partenaires actuels du programme dans la région. Ils sont des intermédiaires mal informés très souvent. (Représentant pour l’Afrique, Congrès du Travail du Canada)

Si les gens qui s’occupent des volontaires au Canada ne connaissent ni les réalités du terrain, ni les projets, ni les partenaires locaux, il est plutôt difficile de leur demander de transmettre de l’information là-dessus. Il est donc utile que les formateurs soient informés sur le contexte professionnel général des missions. En ce qui a trait à la mission qui change en cours de route avant que le volontaire ne quitte pour l’étranger, la question se pose de savoir si les informations peuvent être mises à jour avant son départ. Comme le propose le représentant pour l’Afrique du CTC, un contact téléphonique pourrait être fait entre le volontaire et le bureau de l’ONG sur le terrain afin de rendre compte des nouvelles réalités au volontaire.

6.1.1.2.2. Sur le volet interaction

En ce qui a trait au volet interaction de l’ajustement culturel, il semble également que la formation pré-départ, telle qu’elle est offerte, a une influence positive minime sur le volet interaction de l’ajustement culturel.

La théorie de l'apprentissage social fait référence à une « carte cognitive culturelle » - développée à la suite des apprentissages - qui permettrait à l'expatrié de se repérer dans la nouvelle culture et de savoir quels comportements adopter dans des circonstances précises. C'est par l'entremise de cette carte que la matière abordée lors de la formation pré-départ ou lors d'expériences antérieures, reviendraient à l'esprit de l'expatrié. De plus, Bandura (1977) soutient que l'individu acquiert des habiletés pour gérer des situations lors d'expériences précédentes soit par l'observation, le mimétisme ou le renforcement. Les volontaires avec expérience partiraient donc avec une « carte cognitive culturelle » plus grande mais tout dépendrait de la distance culturelle entre le pays de leur mission précédente et celui de la mission actuelle ainsi que du temps écoulé entre ces missions (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005). Une formation pré-départ aurait comme conséquence, pour l'ensemble des volontaires, de créer une « carte cognitive culturelle » afin de faciliter l'ajustement culturel.

Pour sa part, la théorie de l'apprentissage expérientiel suggère qu'une introduction aux modes de communication permet de faciliter l'étape de l'observation réflexive en facilitant l'analyse que fait l'expatrié de son expérience; analyse effectuée par l'entremise de comparaisons avec ses connaissances ou ses expériences antérieures par exemple.

Ces deux théories de l'apprentissage concluent donc que des habiletés à la communication interculturelle doivent être abordées lors de la formation pré-départ afin de faciliter les interactions entre les hôtes et les expatriés.

Notons que nombreux sont les volontaires sans expérience qui trouvent difficile la communication, dans son ensemble, avec les gens du pays d'accueil. Les volontaires avec expérience, pour leur part, considèrent plutôt le peu de connaissance de la langue locale comme étant la plus grande difficulté et constituant un frein aux contacts avec les gens du pays d'accueil. À titre exploratoire, cette différence entre les deux types de volontaires peut s'expliquer par le fait que les volontaires avec expérience ont déjà expérimenté la communication dans une autre culture. Loin de supposer que la communication soit la même partout, il est tout de même probable que les habiletés à la communication puissent être transférables d'un pays à l'autre. En fait, cela ne signifie pas tant qu'un individu qui possède des habiletés à la communication interculturelle puisse entrer en contact et comprendre les gens de toutes les cultures mais plutôt qu'il possède cette sensibilité qui lui permet de ne pas être trop impressionné par des modes de communication différents.

La théorie de l'apprentissage expérientiel explique plutôt cette différence entre les deux types de volontaires par le fait que les volontaires avec expérience ont eu la possibilité, au travers des diverses formations pré-départ mais aussi au travers des différentes missions sur le terrain, de revenir sur leurs apprentissages et ainsi effectuer la boucle de rétroaction de l'apprentissage expérientiel. Ils seraient alors à un niveau où leurs habiletés de communication sont efficaces et la connaissance de la langue locale améliorerait de façon importante leur capacité à communiquer.

Aucun des volontaires rencontrés dit avoir bénéficié d'une formation linguistique avant de partir sur le terrain. En revanche, une minorité de volontaires (4/13) relève avoir

bénéficié d'une formation portant sur l'acquisition d'habiletés en communication ou même de connaissances quant aux modes de communication de la culture du pays hôte. Pour ces volontaires, il apparaît qu'une introduction aux modes de communication leur permette d'agir plus efficacement dans leurs interactions avec les gens du pays hôte puisque la matière leur revient à l'esprit sur le terrain et ils sont alors plus sensibles à ce qui se produit.

Puisque les hôtes sont impliqués dans les interactions avec les expatriés, la question se pose de savoir si les hôtes devraient aussi avoir la possibilité d'acquérir des habiletés à la communication interculturelle. D'ailleurs, quelques volontaires ont proposé, de façon spontanée, que les hôtes bénéficient également d'une formation interculturelle, spécialement en ce qui a trait à la communication interculturelle. Cette proposition concorde avec la suggestion de Brislin et Yoshida (1994) de donner une formation aux expatriés et aux hôtes afin de faciliter les interactions.

Comme le font ressortir les résultats de la recherche de Champagne (1994) sur les sessions de formation pré-départ pour conseillers techniques canadiens, ces formations ne contiennent que très peu d'activités de développement d'habiletés en communication interculturelle. C'est effectivement le cas pour les formations répertoriées dans ce travail de recherche. D'après les auteurs (Brislin, 1979 cité par Waxin et Panaccio, 2005), une méthode de formation de type comportemental devrait amener les participants à augmenter leur capacité à adapter leur style de communication ainsi qu'à établir des relations positives avec les gens du pays d'accueil. Comme le font remarquer de

nombreux auteurs (Hannigan, 1990; Ashamalla et Crocitto, 1997), une facilité à entrer en contact et à communiquer avec les hôtes constitue un important facteur de succès pour un ajustement complet et rapide sans trop d'erreurs.

Comme le relève un volontaire, l'apprentissage d'une langue est plus facile dans un contexte d'immersion; il n'est donc pas surprenant que la langue locale ne soit pas enseignée avant de partir. Ce volet de la communication devait donc être abordé lors de l'arrivée dans le pays d'accueil puisque, comme le disent les auteurs Ashamalla et Crocitto (1997), le succès d'une mission est en partie basé sur l'apprentissage de la langue du pays.

En ce qui a trait aux modes de communication, la formation pré-départ devrait offrir à ses participants la possibilité d'acquérir des habiletés de communication. Comme le relèvent Brislin et Yoshida (1994), de bonnes relations revêtent une importance encore plus grande dans un contexte étranger. Les volontaires doivent être en mesure de communiquer avec les gens du pays hôte tout en les respectant et en faisant preuve d'une compréhension et d'une ouverture à leurs modes de communication. Les rencontres avec les volontaires n'ont pas permis d'observer que ceux-ci étaient beaucoup sensibilisés à cela et encore moins formés à des habiletés à la communication. Comme des méthodes de formation de type comportemental ont été très peu utilisées, il semble logique d'observer ces résultats.

6.1.1.2.3. Sur le volet environnement général

À la suite des entretiens, il semble que la formation pré-départ ait une influence positive minime sur le volet environnement général de l'ajustement culturel.

Comme souligné auparavant dans cette recherche, l'ajustement à l'environnement général concerne la capacité de se débrouiller dans la nouvelle société et dans la vie de tous les jours. L'ajustement à l'environnement général peut affecter les autres types d'ajustement (Takeuchi, Yun et Russell, 2002 cités par Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005). Si le volontaire est à l'aise au sein du nouvel environnement et qu'il arrive à se débrouiller, les chances sont plus grandes qu'il puisse bénéficier d'interactions enrichissantes avec les gens du pays hôte et que son ajustement au travail soit facilité. Il semble donc être important pour l'organisation de faire en sorte que le volontaire soit à l'aise dans la vie quotidienne au sein de la société d'accueil.

Bien que la grande majorité des formations pré-départ (10/13) dont ont bénéficié les participants à l'étude transmet un contenu de type cognitif, il ressort tout de même que le volet environnement général de l'ajustement reste approximatif; les volontaires sont peu informés sur la culture et l'environnement général du pays dans lequel ils s'expatrient puisque le contenu de la formation est trop général.

Si le contenu de la formation n'est pas spécifique au pays d'accueil, il est difficile pour les volontaires de se faire une idée et de développer des actions qui soient en concordance avec la nouvelle société. Il apparaît que pour influencer ce type d'ajustement, il est plus

simple de transmettre ces informations sur le terrain même de l'expatriation. Par exemple, une formation portant sur le système de santé ou sur les moyens de transport est plus facile à transmettre si les volontaires sont sur le terrain et peuvent visualiser ce qu'il en est; par contre, ce genre de contenu avant le départ peut être pertinent s'il peut offrir un aperçu des conditions matérielles que les volontaires retrouveront sur le terrain et ainsi leur donner l'occasion d'apporter avec eux ce dont ils auront vraiment besoin.

6.1.1.2.4. Les facteurs d'influence

L'influence que peut avoir la formation pré-départ sur l'ajustement culturel est par ailleurs lié au respect de certains critères. Ces facteurs sont tirés du cadre théorique utilisé dans cette recherche.

6.1.1.2.4.1. Le moment

Plusieurs auteurs (Grove et Torbiörn, 1985 cités par Hannigan, 1990) affirment que les participants sont plus réceptifs à certaines informations à certains moments de l'ajustement. Il semble en être de même pour les divers moments du processus d'expatriation.

Comme le relèvent les responsables de volontaires, le *moment* où la formation est transmise est effectivement d'une grande importance. D'après les participants à l'étude, quelques jours avant le départ, de nombreuses préoccupations occupent leur esprit et peuvent les empêcher de profiter pleinement de la formation pré-départ; les volontaires ont des démarches à terminer et ont envie de profiter de leur famille et de leurs amis. Il

est probable également qu'une fébrilité s'empare des futurs volontaires et qu'il leur est alors plus difficile de se concentrer sur un contenu que l'on voudrait leur transmettre. Il est donc important que les ONG prennent en considération un tel état de fait et cherchent à offrir la formation pré-départ à leurs volontaires à un moment qui soit opportun.

Devrait-on alors proposer la formation plus tôt avant le départ ? C'est ce que pensent les responsables de volontaires rencontrés ainsi qu'un volontaire. D'après les responsables de volontaires, offrir la formation pré-départ plus tôt peut permettre aux volontaires d'être plus à l'écoute, plus concentrés sur ce qui leur est transmis. D'après un volontaire, cela peut également permettre aux volontaires de bénéficier d'un espace tampon entre la formation et le départ offrant ainsi la possibilité d'absorber la matière qui est transmise.

Devrait-on plutôt, comme le propose un volontaire, débiter la formation sur le terrain, quitte à faire partir les volontaires plus tôt ? Des volontaires comme des auteurs tendent à appuyer cette proposition. Les premiers ont souligné le caractère « déconnecté » de la formation pré-départ faisant ainsi référence au fait qu'il est plutôt difficile pour les participants de donner un sens à ce qui leur est transmis en n'étant pas sur le terrain, en plus de la difficulté de se concentrer en ayant tant de choses en tête.

Pour leur part, les auteurs Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005) avancent de nombreux avantages à offrir la formation interculturelle sur le terrain dont la possibilité de donner un sens à la réalité du terrain et de relier directement ce qui est transmis à cette réalité. D'autres avantages seront abordés lors de l'analyse de la seconde proposition.

Serait-il alors possible d'offrir une formation pré-départ réduite au Canada qui comprendrait quelques informations sur le projet et sur le terrain afin de faciliter surtout la préparation matérielle et académique des volontaires ? Il semble important pour les volontaires d'être un peu informés avant de partir sur les conditions matérielles du pays d'accueil afin de se préparer en conséquence. Il ressort également qu'il leur faut aussi être informé sur le projet car il semble que les volontaires aient le désir de remplir efficacement leur rôle professionnel sur le terrain et qu'un moyen de le faire est de se préparer avant de partir, en effectuant des recherches sur les outils professionnels nécessaires par exemple.

6.1.1.2.4.2. La rigueur de la formation

La *rigueur* de la formation pré-départ est un autre facteur avancé par les auteurs (Black, Gregersen et Mendenhall, 1992) qui a une grande influence sur le succès d'une formation pré-départ. Rappelons que la rigueur de la formation réfère à la durée et aux méthodes utilisées pour transmettre le contenu. Plus la formation pré-départ est de longue durée et plus les méthodes d'enseignement demandent aux participants de fournir un effort mental, plus la formation risque de produire des effets positifs et à long terme. Pour Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005), de nombreuses interactions entre les hôtes et les expatriés – tel est le cas pour les volontaires - nécessitent une formation pré-départ rigoureuse.

En ce qui a trait à la *durée* de la formation pré-départ, très peu de commentaires ont été recueillis. Un volontaire néanmoins affirmé qu'une semaine de formation est bien mais

que « ça reste une semaine ». Comme le mentionnent Brislin et Yoshida (1994), il est important de garder à l'esprit qu'une formation interculturelle ne peut tout résoudre. Pour les raisons citées auparavant, peu importe la durée de la formation, il y a un contenu qui peut difficilement être transmis même si la formation pré-départ s'échelonne sur de nombreux jours. La durée de la formation en tant que telle semble revêtir qu'une importance moindre si le contenu n'est pas pertinent.

Pour ce qui est de la *méthode* de formation, des auteurs (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005) considèrent qu'il est nécessaire d'utiliser une méthode de type comportemental afin d'exiger des participants un haut degré d'effort mental entraînant ainsi des effets positifs à long terme. D'autres auteurs (Cui et Van den Berg, 1991 cités par Champagne, 1994) suggèrent plutôt que les trois types de méthodes soient utilisés afin de développer les compétences de l'expatrié au niveau cognitif, affectif et comportemental. Enfin, d'autres auteurs (Grove et Torbiörn, 1993) recommandent de prendre en compte les styles d'apprentissage des apprenants, les styles des formateurs ainsi que les objectifs d'apprentissage afin de choisir la méthode de formation appropriée.

Comme souligné dans la présentation des résultats, un seul volontaire a bénéficié d'une méthode de type comportemental lors de sa formation pré-départ. Si les résultats sont comparés aux propos de Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005), il ressort que les participants à ce mémoire ont bénéficié d'une formation pré-départ de faible rigueur, en termes de méthodes. D'autre part, si les résultats sont plutôt comparés aux propos des auteurs Cui et Van den Berg (1991, cités par Champagne, 1994), il ressort que peu de

volontaires ont bénéficié d'une formation pré-départ comprenant plusieurs méthodes de formation. Enfin, il est difficile, à la lumière des résultats obtenus, de vérifier que les méthodes de formation utilisées concordent avec les styles d'apprentissage des volontaires comme avancés par Grove et Torbiörn (1993).

6.1.1.2.4.3. Le type de contenu

Le *type de contenu* de la formation pré-départ constitue un autre facteur pouvant influencer les effets de cette formation sur l'ajustement culturel. Comme cité dans Kollenz (1997), il est nécessaire que le contenu de la formation pré-départ soit d'ordre général mais également spécifique au milieu d'accueil. Des notions applicables à divers pays comme celle du choc culturel mais aussi des informations ou des habiletés spécifiques à la culture d'un pays, par exemple, doivent être abordées. Il ressort des résultats que les volontaires ont besoin d'entendre parler du milieu dans lequel ils s'expatrient, par conséquent qu'il est nécessaire pour eux de bénéficier d'un contenu spécifique à leur pays d'accueil. D'après les volontaires, il apparaît que la connaissance d'un contenu d'ordre général comme le choc culturel est utile et qu'il aide entre autres les volontaires à relativiser leur expérience sur le terrain.

De plus, comme le mentionne Hall (1981, cité par Champagne, 1994), les individus qui ont à vivre et à travailler à l'étranger doivent acquérir plus que de l'information; ils doivent devenir compétents interculturellement. Mais les résultats démontrent que le contenu de la formation pré-départ est principalement de l'ordre de l'information; ce qui

peut difficilement permettre aux participants de développer leurs compétences interculturelles.

6.1.1.2.4.4. Les participants à la formation

De l'ensemble des entretiens effectués, il ressort que les formations pré-départ sont offertes à des *participants* qui partent pour divers pays dans le monde : l'hétérogénéité des groupes est appréciée par une partie des volontaires tandis que l'autre partie trouve peu pertinent ce fonctionnement. Les premiers considèrent que l'hétérogénéité permet une ouverture et des contacts enrichissants tandis que les autres pensent plutôt qu'elle empêche d'aborder des thèmes spécifiques à la culture du pays d'accueil. C'est notamment le cas lorsque le caractère hétéroclite des participants a comme conséquence d'induire un contenu d'ordre général à la formation pré-départ. Par ailleurs, un volontaire relève la pertinence d'offrir une séance de formation à des participants qui proviennent de diverses ONG empêchant ainsi de teinter le contenu de la formation en fonction de la vision propre de l'ONG. Cette remarque est d'autant plus pertinente qu'elle touche aussi à la nécessité pour les ONG de coopérer entre elles au Canada et possiblement de faire appel à des spécialistes de l'interculturel, le Centre d'Apprentissage Interculturel par exemple.

Il apparaît à l'analyse des entretiens que les volontaires en partance, avec ou sans expérience, apprécient de rencontrer des volontaires ayant plus d'expérience qu'eux au sein du pays d'accueil. La majorité des volontaires (8/13) relève la pertinence, dans la formation pré-départ, d'être mis en contact avec des volontaires ayant de l'expérience,

soit des volontaires qui retournent sur le terrain et constituent des participants à la formation, ou encore d'anciens volontaires qui sont invités à discuter dans le cadre de la formation pré-départ. Ils affirment apprécier de pouvoir poser des questions et échanger sur l'expérience qu'ils s'approprient à vivre. Il apparaît également qu'ils ont besoin de bénéficier d'un espace où ils peuvent poser toutes sortes de questions, souvent très terre à terre, en ne doutant pas de la crédibilité de ceux qui y répondent.

Comme la majorité du contenu des formations pré-départ (10/13) est de type général, il y a très peu de place à la connaissance de données spécifiques au pays d'accueil; cela peut expliquer en partie la raison pour laquelle la rencontre de volontaires de retour de ces pays est d'une grande importance pour les volontaires en partance. Ces rencontres donnent l'occasion aux volontaires d'entendre parler de particularités, en termes de communication ou de culture par exemple, propres au pays d'accueil. Lorsque les volontaires ont la chance de rencontrer le volontaire qui était en poste au sein du même projet, ils peuvent alors bénéficier de données concernant l'environnement de travail. En somme, la rencontre avec des volontaires ayant une expérience dans le pays d'accueil offre la possibilité aux futurs expatriés de bénéficier davantage de connaissances en ce qui a trait aux trois volets de l'ajustement. Il est important de souligner que l'influence de ces rencontres sur l'ajustement sur le terrain n'est pas claire; néanmoins ce qui ressort des résultats de cette recherche, c'est que les participants apprécient ce mode de formation. Toutefois, un responsable de volontaires mentionne que ces rencontres peuvent avoir comme conséquences négatives de pré-conditionner les volontaires sans expérience (du pays de la mission actuelle) en leur transférant les frustrations et les satisfactions des

volontaires avec expérience, ajoutant ainsi des idées préconçues et possiblement des frustrations à l'arrivée sur le terrain.

D'après la théorie de l'apprentissage social, une bonne partie de l'apprentissage consiste en l'imitation et en l'intériorisation de systèmes de valeurs véhiculés par les autres (Roger, 1996). Cette théorie supporte donc le besoin et l'utilité pour les volontaires de rencontrer d'autres volontaires ayant de l'expérience et ainsi augmenter leurs apprentissages de la culture du pays d'accueil.

D'après la théorie de l'apprentissage expérientiel, lors de l'étape de l'observation réflexive, l'analyse de l'expérience peut se faire en comparant celle-ci avec des expériences comparables vécues par d'autres. Il appert donc que la rencontre avec des volontaires ayant déjà vécu l'expérience peut donner la possibilité aux autres volontaires de comparer, sur le terrain, leur expérience et ainsi améliorer leur analyse de la situation.

6.1.1.2.4.5. L'expérience préalable

L'expérience internationale préalable des participants est également un facteur qui doit être pris en compte dans l'analyse de l'influence de la formation pré-départ sur l'ajustement puisqu'elle agit sur les besoins d'apprentissage et sur les façons d'apprendre des apprenants. C'est donc dire, de prime abord, que les besoins de formation des volontaires avec expérience sont différents de ceux des volontaires sans expérience. Morin (1996) mentionne que des individus dans des conditions d'apprentissage comparables peuvent réagir de façon différente compte tenu, entre autres, de leurs acquis.

Cet état de fait soutient les avis des auteurs Mendenhall et Oddou (1986) et Ashamalla et Crocitto (1997) sur la nécessité d'individualiser les formations pré-départ afin de répondre aux besoins spécifiques de chacun en fonction de leurs forces et de leurs faiblesses. Souvent, en plus du contenu qui n'est pas adapté aux participants, la méthode de formation utilisée est inadéquate, comme le relève McCaffery (1986), parce qu'elle ne prend pas en compte le bagage de connaissances des participants en plus de ne pas les impliquer dans le processus d'apprentissage.

Qu'en est-il des volontaires qui ont de l'expérience, mais pas dans le pays de l'actuelle mission, et qui doivent refaire la formation pré-départ ? Peu de volontaires avec expérience se sont prononcés là-dessus mais l'un d'entre eux affirme qu'il est toujours intéressant d'entendre parler du pays dans lequel on s'expatrie avant de partir. En revanche, pour le contenu d'ordre général, il affirme qu'il faut en prendre et en laisser. D'ailleurs, un autre participant à l'étude s'inquiète pour un volontaire ayant déjà de l'expérience qui risque de s'ennuyer si le contenu qui lui est transmis n'est pas plus complet et précis que celui dont il a bénéficié.

Une expérience antérieure influence le sentiment d'auto-efficacité de l'individu; celle-ci constituant une source importante d'apprentissage (Bandura, 2003). Un volontaire ayant déjà une expérience devrait alors avoir une plus grande facilité d'ajustement ainsi qu'un sentiment d'efficacité plus grand... si son expérience antérieure est une réussite. Si l'individu a vécu une expérience négative, son sentiment d'efficacité personnelle risque d'être faible. Mais dans le cas du volontariat, celui-ci constituant un choix personnel et un

engagement important, rares seraient les cas où un volontaire qui a vécu une expérience négative a envie de la renouveler.

Il ressort de l'analyse des résultats que l'expérience internationale préalable constitue effectivement un facteur d'influence de l'ajustement culturel puisqu'elle interfère sur le sentiment d'être prêt et les appréhensions ainsi que sur le rappel des connaissances sur le terrain. Les résultats démontrent que la formation pré-départ a davantage d'influence positive ou négative, sur les appréhensions des volontaires sans expérience; c'est-à-dire que ceux-ci se sentent, dans certains cas, plus prêts à partir et dans d'autres cas, plus anxieux face au départ. Il ressort que les volontaires sans expérience ressentent le besoin d'être rassurés sur ce qu'ils s'apprêtent à vivre et que ce n'est pas toujours le cas lors de la formation pré-départ. Pour leur part, les volontaires avec expérience lient leur sentiment d'être prêts davantage à leur expérience préalable qu'à la formation pré-départ.

6.1.1.2.4.6. Les attentes réalistes

Enfin, des *attentes réalistes*, d'après de nombreux auteurs (Tung, 1998; Kealey et Ruben, 1983 cités par McCaffery, 1986; Cerdin et Peretti, 2000), jouent un rôle important dans la réussite de l'ajustement culturel. Fournir des attentes réalistes aux participants signifie notamment leur procurer des informations claires quant à la réalité du terrain auquel ils seront confrontés. Plus le volontaire a des attentes réalistes, plus son sentiment d'efficacité personnelle devrait être solide.

Les volontaires rencontrés ne semblent pas être tous en accord avec le fait de présenter toute (dans la mesure du possible) la réalité du terrain aux participants à la formation pré-départ. Pour certains, il apparaît qu'il est effectivement vital de montrer toute la réalité, surtout la réalité matérielle. Pour d'autres, garder un certain suspense leur paraît être un moyen de ne pas inquiéter les volontaires. C'est alors que la question se pose de savoir si de fournir des attentes réalistes aux volontaires influencerait ou non leur sentiment d'auto-efficacité. Il est probable que « trop montrer » ait plus d'influence négative sur le sentiment d'efficacité personnelle que « ne pas assez montrer ». Si tel est le cas, un suivi sur le terrain, surtout en début de séjour, prend alors une grande importance afin de rassurer le volontaire sur la réalité du terrain qu'il vient de découvrir.

6.1.1.2.5. Les initiatives personnelles

La faiblesse de l'influence de la formation pré-départ sur les trois volets de l'ajustement explique possiblement que plus de la moitié des volontaires (7/13) ressentent le besoin d'initier eux-mêmes des activités de formation ou de préparation avant de partir.

La littérature portant sur les cadres expatriés n'aborde pas les initiatives personnelles avancées par ceux-ci lors de leur expatriation. Est-ce parce qu'aucun auteur ne s'y intéresse ? Cela est plutôt difficile à croire. Il est toutefois possible que les cadres expatriés cherchent moins à comprendre et à connaître l'environnement et la culture dans laquelle ils s'en vont, mais qu'ils s'intéressent davantage au milieu de travail dans lequel ils vont migrer.

L'absence de résultats sur les initiatives personnelles des cadres pourrait aussi être attribuable à une formation pré-départ complète. D'après la littérature, ce ne serait pas le cas puisque les statistiques révèlent que près de 70 % des Américains qui vont travailler à l'étranger reçoivent une formation ou une préparation inadéquate (Windham et al., 2002 cités par Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005) sans compter ceux qui n'en reçoivent pas du tout. Il semble que les cadres qui s'expatrient ont davantage d'expérience professionnelle et d'expérience de vie que les volontaires, ce qui pourrait expliquer une éventuelle absence d'initiatives personnelles. Il est possible que les cadres aient, grâce à cette expérience accumulée, un sentiment d'efficacité personnelle plus grand que les volontaires. Par contre, les volontaires plus âgés (quarantaine et cinquantaine) qui ont participé à cette étude disent avoir aussi initié des activités de préparation ou de formation avant leur départ.

À titre exploratoire, les initiatives personnelles des volontaires ne seraient pas seulement une réponse aux lacunes de la formation pré-départ mais aussi le reflet de la nature même des individus qui partent en coopération. Les volontaires constituent une population de « travailleurs » particulière; la coopération volontaire, comme plusieurs participants à l'étude l'ont relevé, n'est pas un emploi traditionnel et elle implique, selon eux, davantage d'ajustement et d'engagement qu'un emploi par exemple de cadre.

En plus de leurs caractéristiques particulières, les *motivations* des volontaires à s'expatrier peuvent expliquer leur investissement dans des initiatives personnelles pour se préparer à leur mission de volontariat. Les motivations des volontaires à s'expatrier ne

sont pas les mêmes que celles des cadres. Selon Stahl (1998), les cadres allemands sont principalement motivés à s'expatrier à cause de facteurs liés au développement professionnel, à l'accès au niveau de direction, à l'autonomie et aux responsabilités et ils ne sont en rien motivés par la connaissance d'une autre culture ou par l'ouverture de leur horizon personnel (Crétien, 2003). À l'opposé, les réponses des volontaires en ce qui a trait à leurs motivations à s'expatrier se situent plutôt dans la recherche d'une expérience culturelle, d'une expérience professionnelle, dans un mouvement de solidarité et d'aide, dans la réalisation d'un rêve et dans la réponse à un défi et un désir d'aventure. Il est clair que les motivations des cadres et des volontaires diffèrent.

6.1.1.2.6. Le sentiment d'auto-efficacité

La formation interculturelle pré-départ a également une influence minime sur le sentiment d'auto-efficacité des volontaires.

Rappelons que le sentiment d'auto-efficacité, concept avancé par la théorie sociocognitive, constitue un facteur d'influence de l'ajustement culturel. Si le volontaire croit en ses capacités de réussite, il en augmente les chances. Puisque le sentiment d'auto-efficacité est lié à une activité ou à une situation spécifique, l'influence devrait s'observer à diverses étapes du processus d'expatriation.

Pour ce qui est de la formation pré-départ, Black, Mendenhall et Oddou (1991) affirment qu'un fort sentiment d'efficacité personnelle peut affecter positivement le degré d'influence de la formation pré-départ sur l'ajustement culturel. Selon ces auteurs, plus

l'individu croit en son pouvoir de réussite, plus il s'implique dans la formation, ce qui a pour conséquence d'augmenter les chances de la formation d'influencer positivement l'ajustement culturel.

Comme le souligne Bandura (1986), les gens tendent à choisir et à gérer des activités qu'ils se sentent capables de réussir et à éviter les activités qui, de leur avis, excèdent leurs capacités. Si la formation pré-départ donne le sentiment au volontaire qu'il est incapable de remplir une mission de volontariat, il est probable que celui-ci décide de ne pas tenter sa chance.

D'autres auteurs (McCaffery, 1986; Tung, 1998) considèrent néanmoins important de fournir à l'expatrié, avant son départ, des attentes réalistes quant aux diverses facettes de sa mission à l'étranger. D'après ces auteurs, ce n'est pas tant le sentiment d'auto-efficacité avant le départ qui est important mais surtout le sentiment d'auto-efficacité ressenti par le volontaire sur le terrain, d'où la nécessité de lui fournir des attentes réalistes avant le départ mais surtout de le soutenir à son arrivée sur le terrain.

D'après les résultats de cette recherche, l'influence de la formation pré-départ sur le sentiment d'auto-efficacité dépend du type de volontaire. Les volontaires sans expérience ont retiré, selon leurs propos et leurs résultats à l'échelle d'auto-efficacité, des bienfaits de la formation pré-départ sur leur sentiment d'être prêt contrairement aux volontaires avec expérience pour qui la formation n'a eu aucun ou peu d'effet sur leur sentiment d'être prêt. Cette différence peut s'expliquer par le fait que les volontaires avec

expérience connaissent déjà la réalité du terrain et sont ainsi en mesure de faire la part des choses entre ce qui est dit lors de la formation pré-départ et ce qui existe réellement sur le terrain. De plus, les projets mal définis et peu clairs entraînent pour les volontaires une difficulté à comprendre et appréhender leur projet et leurs tâches professionnelles avant de partir; cela a comme conséquence d'influencer négativement le sentiment d'auto-efficacité.

Pour conclure sur cette première proposition, il est important de retenir que la formation ne peut pallier à tout (Brislin et Yoshida, 1994) et que toute la responsabilité de la réussite de l'ajustement culturel ne doit pas être investie dans la formation pré-départ. Les résultats montrent que la formation pré-départ a une influence minime sur l'ajustement culturel mais que des améliorations peuvent y être apportée afin d'en augmenter l'influence.

6.1.2. La seconde proposition de recherche

La seconde proposition de recherche suppose que *compte tenu que l'ajustement culturel est un processus, la formation interculturelle qui se poursuit sur le terrain de la mission favorise l'apprentissage et la réussite.*

6.1.2.1. La réussite

Avant de répondre à cette proposition, il s'avère nécessaire de préciser le terme de réussite utilisé dans cette proposition de recherche. Comme mentionné auparavant, la notion de réussite est ici définie par un contrat mené à terme. Par contre, à la suite des

entretiens, il ressort que bien que l'ensemble des volontaires rencontrés aient complété leur contrat, ce critère de succès n'est pas considéré comme étant le plus important par ceux-ci.

Un volontaire considère avoir échoué percevant ses actions comme un succès limité dans la mesure où celles-ci devraient être à plus grande échelle afin de s'approcher du succès défini comme l'amélioration des conditions de vie des Africains. Ce volontaire qualifie son expérience en fonction de critères beaucoup plus larges que sa propre expérience. Un autre volontaire revient déçu de sa mission et la qualifie en partie comme un échec parce qu'il n'a pas appris suffisamment la langue locale et parce qu'il considère que les organismes de coopération ne font pas assez sur le terrain. Ce volontaire aussi insère son expérience de volontariat dans un contexte plus grand que celui de son action personnelle. Pour un autre volontaire, son expérience lui a fait prendre conscience que ceux qui retirent le plus de la coopération internationale sont non pas les populations qui devraient être aidées mais plutôt les volontaires eux-mêmes. Ce constat est en partie un constat d'échec pour ce volontaire. Cette façon qu'ont les volontaires de comparer leur expérience personnelle de volontariat avec le contexte même du développement international semble être lié aux motivations des volontaires de s'inscrire dans un mouvement de solidarité. D'autre part, un volontaire affirme que son expérience a été un succès compte tenu que les gens du pays hôte ne voulaient pas qu'il s'en aille.

L'analyse des résultats de recherche porte à croire que la réussite d'une mission ne doit pas reposer sur un seul critère. Il apparaît que la réussite d'une mission renvoie à

plusieurs représentations et que celles-ci doivent être prises en considération par les organisations d'envoi. Ce qui ressort des entretiens est qu'il existe des critères de réussite individuels définis par le sentiment d'utilité ou de bien-être personnel, des critères de réussite liés au projet tels que la réussite des tâches à effectuées et le bon fonctionnement du projet et enfin, des critères liés à la coopération et au développement international tels que le sentiment d'avoir participé à la cause.

Il apparaît à la chercheuse que ces divers critères de succès doivent être abordés lors de la formation pré-départ dans le but principal de sensibiliser les volontaires au réalisme (ou non) de leurs attentes. Il est nécessaire que les organisations préparent adéquatement les volontaires en leur fournissant des attentes réalistes par rapport à ce qu'ils peuvent apporter aux populations sur le terrain mais aussi par rapport à leur participation à un mouvement de solidarité, à un mouvement de coopération internationale. Les rencontres avec les volontaires démontrent que jouer un rôle dans le développement international est un aspect important de l'expérience de volontariat de plusieurs participants; il faut donc le prendre en considération.

Ce sentiment de participer à un projet collectif qu'est le développement international a non seulement une incidence sur le sentiment d'efficacité personnelle mais aussi sur le sentiment d'efficacité collective. C'est dire que le volontaire s'inscrit dans un groupe en participant à un mouvement collectif d'amélioration des conditions de vie des populations locales. Selon Bandura (1986), le sentiment d'efficacité collective est difficile à développer et à nourrir quand les conséquences des efforts du groupe ne sont pas visibles

parce qu'elles prennent du temps à se manifester ... et tel est le cas pour le développement international !

6.1.2.2. La formation interculturelle sur le terrain

À la lecture des résultats, il apparaît que la formation interculturelle qui se poursuit sur le terrain de la mission favorise l'apprentissage et la réussite. Il est nécessaire de rappeler au lecteur que les résultats obtenus dans cette recherche sont basés sur les *perceptions* des volontaires et non sur des performances.

Comme mentionné dans le chapitre précédent, l'ensemble des volontaires avec expérience relève avoir bénéficié d'une formation interculturelle sur le terrain contrairement à un seul volontaire sans expérience. Ces derniers volontaires ont davantage le souvenir d'avoir bénéficié d'une session d'accueil/intégration à leur arrivée sur le terrain. Cette différence entre les types de volontaires peut être expliquée par des besoins différents. Les volontaires avec une expérience préalable ont possiblement moins besoin d'être guidés à l'arrivée, ayant déjà développé des habiletés nécessaires à l'approche d'une nouvelle culture. Ils rechercheraient alors davantage à apprendre la langue locale et à acquérir des connaissances professionnelles ou des connaissances sur la culture du pays d'accueil. Pour leur part, les volontaires sans expérience auraient davantage besoin d'être rassurés à l'arrivée dans le pays d'accueil quant au soutien qui peut leur être fourni durant leur mission. L'analyse de la troisième proposition aborde plus en profondeur les divers types de soutien sur le terrain, autres que la formation interculturelle.

Les auteurs Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005) avancent de nombreux avantages à offrir une formation interculturelle en profondeur sur le terrain : motivation plus grande de la part des participants, niveau d'expérience de la culture locale plus élevé permettant ainsi un apprentissage plus en profondeur, possibilité d'appliquer sans attendre les apprentissages et, à ce qui précède, s'ajoute l'idée que l'environnement donne un caractère plus réaliste à la formation. Il est clair, par exemple, que l'apprentissage d'une langue locale directement dans le pays où elle est pratiquée jouit d'un réalisme beaucoup plus grand que l'apprentissage de cette langue dans un contexte québécois ; il en est de même pour des habiletés interculturelles. Il est plus facile pour les participants de « mettre en images », de lier ce qu'ils apprennent avec ce qu'ils voient et vivent au quotidien amenant aussi une plus grande motivation à s'investir dans de tels apprentissages. Les volontaires considèrent que d'être baignés dans la nouvelle culture peut faciliter l'acquisition de connaissances et d'habiletés; les liens sont alors plus faciles à faire et les « correctifs » peuvent tout de suite être apportés.

Baumgarten (1997, cité par Forster, 2000), se demande pourquoi les entreprises croient que la formation interculturelle doit être offerte seulement avant le départ ; il affirme qu'une mission à l'étranger est un processus et que la courbe d'apprentissage doit débiter avant le départ pour se poursuivre sur le terrain. Le cadre théorique utilisé dans ce mémoire fait ressortir le fait qu'une mission comporte plusieurs étapes, que l'ajustement culturel est un processus et que l'apprentissage doit se faire en plusieurs phases. Daly (2005) ajoute que l'expérience d'un travail à l'étranger est une formation en soi. Deux volontaires ont relevé le fait que l'ajustement culturel implique de réapprendre des façons

de faire et des façons de concevoir la réalité. Pour la majorité des participants à l'étude, il est clair que l'apprentissage de la nouvelle culture doit se faire en continu et qu'il doit se prolonger bien au-delà de la formation pré-départ. La chercheuse soutient de telles façons de penser et considère que si les organisations d'envoi perçoivent elles aussi le caractère formateur d'une expérience de volontariat, il est possible que la formation pré-départ et la formation sur le terrain prennent une autre dimension, plus holistique.

La théorie de l'apprentissage expérientiel soutient l'importance de poursuivre la formation interculturelle sur le terrain. D'après cette théorie, l'individu doit vivre des expériences pour être en mesure de les transformer et ainsi d'apprendre. Bien qu'il soit possible de créer une boucle de rétroaction dans un contexte de formation pré-départ, il est tout de même plus facile de le faire dans un contexte réel, avec de vraies expériences. Il est rare que les formateurs, tel que recensé dans les entretiens, utilisent des méthodes de formation de type comportemental. Il s'avère que c'est pourtant ce genre de méthodes qui permet à l'apprenant de faire face à une situation qui l'interpelle pour ensuite passer par les diverses étapes du cycle de l'apprentissage expérientiel. Si la formation pré-départ ne permet pas au volontaire d'effectuer des apprentissages selon un mode expérientiel et s'il ne lui est pas donné la possibilité sur le terrain de faire de même, il est fort à parier que ce volontaire pourra avoir du mal à augmenter et améliorer ses apprentissages.

Pour l'auteur Bennet (1993, cité dans Champagne, 1994), le cheminement dans l'acquisition d'une efficacité interculturelle débute par le cognitif qui engendre une réaction affective pour ensuite modifier le comportement. Il est vrai que le cognitif est

abordé lors de la formation pré-départ mais la chercheuse ne croit pas qu'à lui seul le contenu cognitif, tel qu'il est présenté, est suffisant pour engendrer une réaction affective qui puisse par la suite modifier le comportement. Une réaction affective est plus facile à engendrer en alliant contenu cognitif avec confrontation à la réalité; ce que permet une formation interculturelle sur le terrain. La formation interculturelle sur le terrain offre la possibilité au volontaire d'expérimenter diverses situations interculturelles, ce qui implique aussi bien le cognitif, l'affectif que le comportemental, et de vérifier aussitôt ce qu'il a appris.

La théorie sociocognitive incite aussi à offrir une formation interculturelle sur le terrain. Cette théorie met de l'avant la pression sociale importante que peut mettre l'environnement sur les comportements des individus, poussant ceux-ci à y répondre du mieux qu'ils peuvent. La pression sociale, les volontaires la vivent tout au long de leur mission de volontariat; ils doivent donc être en mesure d'y répondre le plus efficacement possible. Il est faisable de répondre aux pressions de l'environnement par essais et erreurs mais cela risque d'amoinrir le sentiment d'efficacité personnelle du volontaire en lui faisant vivre plusieurs échecs. Une formation interculturelle qui se poursuit sur le terrain peut être une aide précieuse pour le volontaire afin de réagir efficacement aux pressions exercées par son environnement.

De plus, la théorie sociocognitive met l'accent sur l'importance pour l'apprenant d'observer les comportements appropriés, d'y porter attention et d'en prendre conscience (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005). Il est plus facile pour le volontaire

d'observer et de prendre conscience des comportements appropriés dans un contexte réel, d'autant plus si les outils nécessaires au développement d'une sensibilité culturelle lui sont donnés. Enfin, pour les tenants de la théorie sociocognitive, les interactions avec les autres sont une source non négligeable d'information à propos des comportements appropriés et de leurs conséquences (Aycan, 1997a).

6.1.2.2.1. Le caractère continu

Ce qui ressort aussi des entretiens avec les volontaires est le caractère continu que doit prendre la formation interculturelle sur le terrain. La moitié des participants à l'étude souligne le besoin de bénéficier d'une formation interculturelle tout au long de sa mission et pas seulement au début. Ces résultats sont en concordance avec la littérature.

Comme mentionné dans la recension des écrits, pour les auteurs Brislin et Yoshida (1994a, p.3), l'objectif de la formation interculturelle est d'« aider les expatriés à faire les ajustements nécessaires à la culture du pays hôte [...] ». Pour faire les ajustements nécessaires, le volontaire doit pouvoir revenir sur ses apprentissages tout au long de son expérience de volontariat. L'acquisition de connaissances durant la formation pré-départ permet difficilement à l'apprenant de gérer, sur le terrain, l'ensemble des situations qui peuvent se présenter à lui. Une formation pré-départ d'une semaine, telle qu'elle est souvent offerte, ne peut fournir au participant tous les outils nécessaires à une certaine autonomie sur le terrain. C'est alors que prend tout leur sens les propos de McCaffery (1986) sur la nécessité d'acquérir des habiletés qui puissent permettre au volontaire de devenir indépendant et efficace. L'acquisition de ces habiletés devrait être encouragée

non seulement lors de la formation pré-départ mais aussi lors de la formation interculturelle sur le terrain.

La théorie de l'apprentissage expérientiel soutient la nécessité de suivre le volontaire dans ses apprentissages tout au long du processus d'expatriation. Une formation interculturelle continue doit aider le volontaire à revenir sur ses apprentissages, à leur donner un sens et à émettre une réponse qui concorde avec ce qui est attendu.

La chercheuse pense que ce suivi est important mais que dans certains cas, et à certains moments, il peut prendre une importance moindre puisque le volontaire peut lui-même effectuer la boucle de rétroaction. Il est possible qu'aux différentes étapes de son ajustement culturel, le volontaire ait plus ou moins besoin d'être soutenu par l'organisation dans ses apprentissages. Il est abordé lors de l'analyse de la dernière proposition d'autres acteurs qui peuvent jouer le rôle de facilitateurs de l'apprentissage sur le terrain.

De plus, il semble que l'expérience préalable des volontaires ait une influence sur le besoin ou non d'une formation interculturelle sur le terrain. Les volontaires avec une expérience préalable de volontariat donnent l'impression d'avoir déjà expérimenté des boucles de rétroaction lors de leurs expériences précédentes. En fait, leurs besoins de formation diffèrent de ceux des volontaires sans expérience puisqu'ils cherchent davantage à approfondir leurs connaissances et habiletés interculturelles. Il est possible que les volontaires avec expérience aient eux-mêmes ou avec l'aide de leur organisation

antérieure, complété des boucles de rétroaction leur donnant ainsi une longueur d'avance en ce qui a trait à la capacité de revenir sur leurs apprentissages; ils ont alors moins besoin d'être accompagnés.

6.1.3. La troisième proposition de recherche

La troisième proposition de recherche suppose que *les volontaires ont besoin d'un soutien sur le terrain pour aider à poursuivre l'apprentissage et le développement de leurs habiletés et comportements interculturels. Ce soutien peut être de type organisationnel ou extra organisationnel. Le soutien organisationnel prend la forme d'une formation interculturelle sur le terrain, d'un mentorat avec un volontaire déjà sur le terrain, avec un travailleur du pays hôte ou avec un coopérant expert de la coopération internationale, etc. Le soutien extra organisationnel prend plutôt la forme de réunions entre volontaires, de rencontres avec des habitants du pays hôte ou avec d'autres expatriés sur le terrain, etc.*

L'analyse de cette dernière proposition de recherche est importante compte tenu qu'elle peut mener à des recommandations concrètes pour les organisations d'envoi, pour leur bureau sur le terrain mais aussi pour leurs partenaires locaux.

6.1.3.1. Le besoin d'un soutien sur le terrain

Il ressort effectivement des résultats de cette recherche que *les volontaires ont besoin d'un soutien sur le terrain pour aider à poursuivre leur apprentissage et le*

développement de leurs habiletés et comportements interculturels favorisant ainsi leur ajustement culturel.

L'ensemble des participants à cette étude relève la nécessité pour les volontaires de bénéficier d'un soutien sur le terrain. Il est intéressant de constater, selon les *perceptions* des participants, qu'un seul type de soutien ne suffit pas au bien-être des volontaires sur le terrain; c'est-à-dire que les volontaires apprécient être soutenus dans les diverses sphères (professionnelles, personnelles, etc.) de leur ajustement. Ces résultats concordent avec les propos des auteurs Cerdin et Dubouloy (2005) qui affirment qu'une expérience d'expatriation constitue non seulement un défi professionnel mais aussi un défi personnel. L'ajustement à un milieu de travail en pays étranger nécessite de gérer un nouvel environnement professionnel mais aussi un nouvel environnement social et culturel. Simard (2003) va plus loin avec son étude sur les situations considérées comme les plus stressantes par les expatriés en démontrant que celles-ci font, en majorité, partie de la sphère extra-professionnelle. Les volontaires vivent divers stress à divers moments de la mission et ce qui détermine le niveau de stress et d'ajustement est la disponibilité des ressources qui permettent de gérer les difficultés (Aycan, 1997a). Aycan (1997a) supporte donc la nécessité pour les volontaires sur le terrain d'avoir accès à un soutien afin de faciliter leur ajustement.

Bien que de nombreux volontaires aient pu bénéficier de soutien, ils sont plusieurs (7/13) à affirmer en avoir manqué. Les résultats font ressortir que ce sont surtout les volontaires sans expérience (4/6) qui ressentent un manque de soutien sur le terrain. Les volontaires

avec expérience semblent plus à l'aise avec un faible appui de la part de l'organisation. Une nuance doit être apportée en ce qui a trait au soutien puisque, dans cette recherche, un volontaire sans expérience mais avec un vaste bagage de vie grâce à son âge et à son expérience professionnelle, a beaucoup apprécié la liberté qui lui a été accordée. Cependant, cela n'apparaît pas être la norme pour les volontaires sans expérience même pour ceux qui ont un grand bagage personnel ou professionnel.

La proposition de recherche telle qu'elle est exprimée suggère qu'un soutien sur le terrain doit aider à l'apprentissage et au développement des habiletés interculturelles. Il ressort des résultats que les volontaires recherchent sur le terrain un soutien qui puisse répondre à un tel objectif et bien davantage. Il est abordé dans les types de soutien ce qu'il en est mais notons tout de même que les résultats de cette recherche démontrent que les volontaires souhaitent également que l'organisation puisse leur offrir un soutien qui soit davantage attentif que directif.

6.1.3.2. Les divers types de soutien

Les entretiens font ressortir une panoplie de types de soutien qui sont, ou qui devraient être, apportés aux volontaires sur le terrain. Les volontaires rencontrés font état des types de soutien organisationnel dont ils ont bénéficié : formation interculturelle, accueil/intégration, suivi professionnel, mentorat et soutien moral. Les types de soutien extra-organisationnel seront abordés dans les paragraphes suivants.

6.1.3.2.1. Le soutien organisationnel

Rappelons que le support organisationnel constitue un facteur important pouvant influencer l'ajustement culturel du volontaire. Aycan (1997a, 1997b) affirme que le succès d'une expatriation repose aussi bien sur les efforts de l'individu que sur les efforts de l'organisation.

6.1.3.2.1.1. La formation interculturelle

Comme mentionné auparavant, les volontaires avec expérience relèvent davantage avoir bénéficié d'une formation interculturelle sur le terrain. La *formation interculturelle* prend diverses formes passant des cours de langue à la formation sur le genre et développement ou même à la formation à l'utilisation d'outils de gestion.

Bien que ce type de formation soit initié par l'organisation, il est surprenant de constater que, d'après un participant à l'étude, la constitution du groupe de volontaires sur le terrain est d'une importance dans la participation à de telles formations. Des volontaires qui se côtoient et qui échangent ensemble ajoutent à la dynamique des formations interculturelles. À l'opposé, des volontaires qui ne s'entendent pas trop amènent une dynamique peu encline aux retrouvailles et aux échanges autour d'une formation interculturelle. Cet état de fait peut mener les ONG à tenter de créer un climat propice à de bonnes interactions entre les volontaires sur le terrain.

Par ailleurs, il appert que les volontaires apprécient que les activités de formation soient initiées par l'organisation. Les volontaires souhaitent par exemple que l'apprentissage de

la langue locale soit du ressort de l'organisation; bien que plusieurs aient appris une langue de leur propre initiative compte tenu que l'organisation n'offrait pas de cours de langue. D'ailleurs, ils ont l'impression que l'organisation ne réalise pas suffisamment l'importance de maîtriser la langue locale.

Hannigan (1990) et Ashamalla et Crocitto (1997) soutiennent que la formation linguistique est nécessaire au succès d'une mission à l'étranger. Cela est d'autant plus le cas dans un contexte de volontariat où les contacts sont nombreux entre les volontaires et les populations locales. Comme souligné dans la recension des écrits, la connaissance de la langue locale permet non seulement des contacts plus en profondeur mais émet aussi un signal positif aux hôtes quant à l'intérêt du volontaire pour la culture du pays d'accueil (Forster, 2000). D'ailleurs, un responsable de volontaires affirme qu'une formation linguistique, ne serait-ce qu'une initiation, devrait être obligatoire pour tous les volontaires.

L'apprentissage d'une langue donne non seulement l'occasion de connaître une nouvelle langue en tant que telle mais donne aussi la possibilité de comprendre davantage la culture du pays hôte. Cette possibilité s'acquiert suite à la connaissance de la langue mais aussi lors de l'apprentissage même de la langue; celle-ci constituant un véhicule de la culture.

La formation interculturelle ne comporte pas seulement l'apprentissage linguistique mais aussi l'apprentissage de diverses habiletés interculturelles qui peuvent très bien être

acquises sur le terrain. La compréhension de la culture et des valeurs du pays hôte peut être approfondie sur le terrain à l'aide de l'organisation. D'ailleurs, Tung (1988) soutient que les habiletés interculturelles doivent être « apprises » à long terme.

Pour Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005), une formation rigoureuse sur le terrain, spécialement après 2 à 6 mois, peut produire des résultats positifs à long terme. Il a été très peu abordé avec les participants à l'étude le moment où les formations sur le terrain leur ont été offertes. Il est donc difficile de se prononcer sur la pertinence, en termes de moment et même de durée, des formations interculturelles reçues sur le terrain. En ce qui a trait au degré de participation requis lors de ces formations, il ressort que celui-ci n'est pas très élevé dans l'ensemble. Pour la grande majorité des volontaires (6/7) qui ont bénéficié d'une formation sur le terrain, la formation interculturelle a surtout permis la transmission d'informations sur la culture du pays d'accueil à l'aide de méthodes cognitives. Pour un seul volontaire, il apparaît que celle-ci était plus poussée en ce sens où les volontaires participaient à des événements culturels, avaient l'occasion d'échanger avec des gens du pays d'accueil et bénéficiaient d'une formation interculturelle continue. Notons que c'est le seul qui a discuté du caractère continu de la formation interculturelle qui lui a été offerte.

Quelques volontaires ont spontanément relevé la nécessité d'offrir une formation interculturelle également aux travailleurs du pays hôte. Les volontaires considèrent que ceux-ci doivent être sensibilisés aux façons de travailler des volontaires ainsi qu'à leur bagage culturel. Un responsable de volontaires affirme d'ailleurs avoir mis sur pied une

formation interculturelle pour les partenaires du pays hôte en prétextant qu'ils ont besoin de connaître d'où proviennent les volontaires qu'ils accueillent et ainsi faciliter leur compréhension des valeurs et comportements de ceux-ci. Aycan (1997b) aussi recommande fortement qu'une formation interculturelle soit offerte aux partenaires du pays d'accueil.

6.1.3.2.1.2. L'accueil / Intégration

Pour ce qui est de *l'accueil/intégration* du volontaire lors de l'arrivée dans le pays hôte, il ressort des entretiens que ce sont surtout les volontaires sans expérience qui en ont retiré le plus de bienfaits. Comme mentionné auparavant, il semble que ceux-ci ressentent le besoin d'être rassurés à leur arrivée sur le soutien disponible ainsi que sur la réalité du terrain. Dans tous les cas, l'accueil/intégration prend la forme d'une visite guidée de la ville, d'une visite du bureau de l'ONG sur le terrain et du partenaire local et d'un soutien dans les démarches administratives.

Il apparaît que ce type de soutien prend moins d'importance pour les volontaires avec expérience malgré qu'ils ne connaissent souvent pas le milieu de leur nouvelle mission. À titre exploratoire, il peut être avancé que ces volontaires ont développé précédemment des aptitudes perceptuelles ainsi qu'une tolérance à l'ambiguïté qui leur permettent de gérer plus facilement leur nouvel environnement.

Aycan (1997a) affirme que les difficultés vécues lors de l'expatriation sont souvent la conséquence d'un contact initial déficient. À ce propos, des responsables de volontaires

relèvent l'importance d'une bonne « première impression » à l'arrivée du volontaire dans le pays d'accueil. Cette première impression porte aussi bien sur le pays d'accueil que sur le soutien de l'organisation. D'ailleurs, Stroh (1997, cité par Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005) affirme que lorsque l'organisation démontre un intérêt pour le bien-être de l'expatrié et de sa famille, les chances d'un meilleur ajustement culturel sont plus grandes. Prendre le temps d'accueillir convenablement le volontaire à son arrivée – prendre le temps de l'intégrer dans ses divers milieux - peut aussi avoir une influence sur le sentiment d'efficacité personnelle. À titre exploratoire, nous pouvons supposer que si les volontaires sentent dès leur arrivée qu'ils seront soutenus durant leur mission, que quelqu'un croit en leurs capacités mais aussi en leur utilité dans cette mission, les volontaires auront alors un sentiment d'auto-efficacité plus fort.

6.1.3.2.1.3. Le soutien professionnel

Le *soutien professionnel*, pour sa part, prend la forme dans la moitié des cas, de remise de rapports sur l'avancement du projet et sur l'atteinte d'objectifs préalablement définis. Les volontaires reconnaissent l'utilité de tels rapports mais reprochent aux organisations de trop en demander ou encore de ne pas les lire. Pour certains, de tels rapports ajoutent à la difficulté de la mission; ces volontaires étant peu à l'aise avec la façon de rédiger des rapports. D'ailleurs à ce propos, un responsable de volontaires regrette que cette capacité à rédiger ne soit pas davantage abordée lors de la sélection des volontaires. Seuls trois volontaires ont bénéficié d'une formation professionnelle sur des outils de travail (gestion axée sur les résultats) devant faciliter l'exécution de leurs tâches sur le terrain. Les volontaires qui en ont bénéficié sont très critiques quant à l'utilité de ces outils dans un

contexte de coopération internationale. Ils considèrent que ces outils ne sont pas adaptés aux réalités du terrain ni même aux réalités du rôle de volontaire. Les volontaires qui n'ont pas reçu une telle formation regrettent de ne pas avoir pu bénéficier d'outils professionnels qui, à leur avis, auraient facilité l'exécution des nombreux rôles (animation, gestion de budget) qui leur sont attribués dans une mission de volontariat.

6.1.3.2.1.4. Le mentorat

Deux volontaires ont bénéficié d'un *mentorat* lors de leur expérience de volontariat. Celui-ci prenait la forme d'un jumelage entre ces volontaires et des volontaires de leur organisation déjà sur le terrain. Il ressort qu'un d'entre eux a apprécié ce soutien tandis que l'autre volontaire émet des réserves puisque le mentor, dans son cas, n'était pas approprié à sa personnalité. Cette expérience lui fait dire qu'il doit y avoir une certaine sélection en ce qui a trait au choix d'un mentor. Comme le suggère la proposition de recherche, aucun volontaire n'a bénéficié d'un mentorat avec un travailleur du pays hôte ou avec un coopérant expert de la coopération internationale qui proviendrait d'organisations comme les Nations Unies.

Les auteurs Selmer et de Leon (1995, cité par Forster, 2000), soutiennent que la présence d'un mentor peut faciliter l'adaptation de l'expatrié à ses nouveaux rôles professionnels. D'après les commentaires des deux volontaires ayant bénéficié d'un mentorat et des autres volontaires qui auraient apprécié en profiter, la présence d'un mentor peut être utile non seulement dans le cadre des fonctions professionnelles mais aussi dans le cadre de toutes les « petites » adaptations culturelles qui sont vécues sur le terrain. Il semble

que cette forme d'échange soit bénéfique pour les nouveaux à condition que ces mentors soient choisis avec soin. Il faudrait s'assurer que le mentor gère bien sa propre expérience interculturelle et que sa personnalité convienne à celle du volontaire qui arrive.

De plus, la question du mentorat avec un travailleur du pays hôte devrait être pensée par les organisations puisque comme le dit Grenier (1990), des relations étroites avec des gens du pays d'accueil offrent des avantages similaires à ceux qui découlent de l'assignation d'un mentor. Ces avantages prennent la forme d'une compréhension et d'une expérience plus profondes de la nouvelle culture. Pourquoi ne pas alors désigner un mentor provenant du pays d'accueil afin de guider le volontaire dans la gestion de son nouvel environnement culturel ? À titre exploratoire, il est probable que la présence d'un mentor provenant du pays d'accueil et la présence d'un mentor appartenant à la culture du volontaire comportent tous deux des avantages particuliers. Comme le mentionnent de nombreux volontaires (10/13), d'une part, l'opportunité d'échanger avec des gens de la même culture sur les expériences qu'ils vivent leur donne un avantage considérable puisqu'ils peuvent s'exprimer librement sans crainte de blesser l'autre. D'autre part, la présence d'un mentor du pays hôte donnerait l'occasion aux volontaires d'en apprendre beaucoup sur la culture du pays d'accueil et ainsi ajuster leurs comportements au fur et à mesure. En fait, il apparaît que ces deux formes de mentorat sont utiles. Pour ce qui est d'un mentorat avec un coopérant expert, il ressort des entretiens que la communication entre organismes de coopération sur le terrain est faible et qu'il semble en être de même également entre les volontaires et d'autres types d'expatriés sur le terrain. Pour cette raison, le mentorat avec des coopérants experts semble plus difficile. Un tel type de

mentorat n'est peut-être pas aussi pertinent que l'on pourrait croire car la réalité du coopérant expert n'est pas du tout la même que celle du volontaire; ce qui pourrait facilement entraîner des frictions.

6.1.3.2.1.5. Le support moral

Enfin, le *support moral* est largement abordé par les participants à l'étude. Ce type de soutien n'était pas prévu lors de l'élaboration des propositions mais il est ressorti de façon importante dans les entretiens. Tous les responsables de volontaires soutiennent la nécessité pour les volontaires de bénéficier d'un soutien moral, soutien primordial au bon fonctionnement psychologique des volontaires. Ils soulignent que c'est au responsable de volontaires de jouer ce rôle de soupape auprès de ses volontaires sur le terrain. Par contre, aucun volontaire n'affirme avoir eu droit à un tel type de support.

Les auteurs Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen (2005) trouvent important que les expatriés aient une personne avec qui échanger pour les aider dans leur ajustement culturel. Le soutien moral peut être d'ordre palliatif mais aussi prendre la forme d'encouragements. Pour Bandura (1986), des encouragements verbaux donnés aux individus concernant leurs capacités à répondre aux tâches incitent ceux-ci à mobiliser tous leurs efforts et pour un temps plus long facilitant ainsi le développement d'habiletés et un fort sentiment d'efficacité personnelle.

Plus de la moitié des volontaires sans expérience relèvent avoir manqué de soutien moral de la part de leur organisation sur le terrain tandis que seuls deux volontaires avec

expérience relèvent ce manque. Par contre, ces derniers ainsi que ceux sans expérience, ont eu recours à un support externe à l'organisation soit auprès de gens du pays hôte soit auprès d'autres ressortissants. Il est abordé dans la section suivante ce recours à de l'aide extérieure à l'organisation mais notons tout de même que bien que les volontaires avec expérience ne relèvent pas avoir manqué de support moral de la part de leur organisation, il est possible qu'ils aient bénéficié d'un tel support d'une autre façon.

Ce qui ressort de façon importante des entretiens est la nécessité pour les organisations de fournir divers types de soutien à leurs volontaires.

6.1.3.2.2. Le soutien extraorganisationnel

Un soutien de type extra-organisationnel qui peut prendre la forme de réunions entre volontaires ou de rencontres avec des gens du pays hôte ou avec d'autres expatriés sur le terrain peut aider à l'apprentissage et au développement d'habiletés interculturelles.

Il est frappant de constater, à l'analyse des résultats, que la majorité des volontaires ont fait appel, durant leur mission, à un support externe à l'organisation. À la lumière de leurs réponses, le support externe à l'organisation est divisé en deux selon qu'il fait référence au support de la part de gens provenant de la même culture d'appartenance ou qu'il fait référence au support de gens provenant du pays d'accueil.

La majorité des volontaires ont eu recours à un support à l'extérieur de l'organisation en échangeant avec d'autres volontaires sur le terrain. Il apparaît clair qu'il est important

pour les volontaires de pouvoir parler avec des personnes qui ont les mêmes points de repère qu'eux. Ils se sentent alors libres de s'exprimer, ils apprécient la facilité de communiquer et estiment important de pouvoir recevoir du réconfort. Ces échanges ont lieu entre volontaires, d'une même ou de plusieurs organisations, mais aussi entre expatriés lors de rencontres par exemple à l'ambassade. Les participants rapportent que c'est tout naturellement que des conversations s'engagent et qu'ils s'organisent alors en réseaux. Forster (2000) affirme que plus la communauté d'expatriés est grande, plus le support est grand et plus l'ajustement culturel est facilité. Deux volontaires mettent toutefois en garde contre le risque, pour les volontaires entre eux, de s'enliser dans les problèmes en se plaignant plutôt qu'en cherchant des solutions.

Il est surprenant de constater que si les volontaires éprouvent le besoin d'un support de la part de la communauté d'expatriés, ils considèrent toutefois important de ne pas vivre en ghetto. Lorsqu'il leur est demandé de définir l'ajustement culturel, plus de la moitié des volontaires notent qu'il faut être en relation avec les gens du pays hôte et ne pas rester seulement entre Blancs. En revanche, pour plusieurs (10/13) la rencontre avec un autre Blanc permet de se défouler et de s'échapper du quotidien africain. Il est probable que cela soit typique des missions de volontariat puisque celles-ci impliquent des interactions nombreuses avec les gens du pays d'accueil.

Les volontaires sont aussi nombreux à avoir eu recours à un support externe à l'organisation en échangeant avec des gens du pays d'accueil. Comme mentionné auparavant, l'établissement de relations étroites avec des gens du pays hôte comporte de

nombreux avantages pouvant guider l'expatrié dans sa compréhension des complexités culturelles du nouveau pays (Grenier, 1990). Pour les volontaires, les gens du pays constituent autant de portes d'entrée sur la culture du pays hôte. Il leur apparaît important de créer des relations avec ces gens afin d'accéder à la culture et d'approfondir celle-ci. En revanche, il ressort d'après l'expérience de deux volontaires, que ces relations peuvent être facilitées si l'hôte connaît la culture du volontaire et s'il a lui-même vécu dans une culture occidentale. Pour ces deux volontaires, une telle situation fait en sorte que l'hôte est capable de comprendre ce qu'exprime le volontaire. À défaut de rencontrer spontanément une personne du pays d'accueil qui ait déjà vécu en Occident, il peut alors être pertinent pour l'organisation de proposer des mentors qui aient ce profil.

Les rencontres entre volontaires et celles avec des gens du pays hôte sont souvent spontanées et les volontaires semblent apprécier un tel fonctionnement. Pour certains, formaliser de telles rencontres aurait comme conséquence de modifier les contacts. À titre exploratoire, l'organisation devrait non pas chercher à mettre en place de telles rencontres mais plutôt à créer un esprit d'équipe entre les volontaires. Il pourrait être pertinent également de mettre à la disposition des volontaires des gens du pays hôte avec qui ils pourraient échanger mais sans que ce soit dans un contexte formel.

Pour conclure l'analyse des trois propositions de recherche, reprenons les principaux points qui ressortent. En premier lieu, la formation pré-départ a son importance bien qu'elle ait qu'une influence minime sur l'ajustement culturel. Par contre, des moyens évidents peuvent être pris afin d'en améliorer l'influence. Les observations tirées de cette

recherche concordent avec Forster (2000) qui constate que la majorité des auteurs critique la qualité des formations interculturelles et que celles proposées par les auteurs sont toujours plus rigoureuses que celles offertes par les entreprises. Il s'avère que les ONG ne font pas exception à la règle en n'offrant pas des formations d'une grande rigueur. En second lieu, il ressort de l'analyse de ces propositions que le soutien est d'une importance considérable pour les volontaires sur le terrain. Ceux-ci ont besoin de bénéficier de plusieurs types de soutien sur le terrain, chacun ayant son utilité. Enfin, bien que le soutien de l'organisation soit nécessaire, il apparaît que les volontaires eux-mêmes sont en mesure d'initier des actions personnelles afin de faciliter leur ajustement culturel.

6.2. L'ANALYSE DES AUTRES RÉSULTATS

Les rencontres avec les volontaires avaient comme objectif de répondre aux trois propositions précédentes. En plus d'y répondre, notons qu'elles ont permis de mettre à jour d'autres résultats qui n'étaient pas nécessairement attendus. Ceux qui prennent le plus d'importance sont analysés dans les sections qui suivent. Mentionnons que les particularités – aucun retour prématuré, retours depuis longtemps ... - de nos participants ont permis d'aborder notre thème à l'étude d'une façon différente et originale. Des informations intéressantes ont alors émergées de nos entrevues.

6.2.1. Le sentiment d'auto-efficacité sur le terrain

Comme le souligne Bandura (1986), il peut arriver que les individus aient des capacités ainsi qu'un fort sentiment d'auto-efficacité mais qu'ils choisissent de ne pas performer à

cause de l'absence de récompenses ou de ressources ou à cause de la présence de contraintes les limitant. Il est possible de penser que ce soit le cas des volontaires. À titre exploratoire, il est probable que les volontaires, bien qu'ils manifestent un fort sentiment d'auto-efficacité ainsi que des habiletés appropriées, ne fournissent pas une performance aussi élevée qu'elle pourrait l'être compte tenu du peu de soutien dont ils bénéficient de la part de leur organisation ainsi que du peu de moyens mis à leur disposition; à plusieurs reprises, le manque de moyens financiers et matériels a été relevé par les participants.

De plus, à la lumière des résultats obtenus, il ressort que le sentiment d'auto-efficacité n'ait pas les mêmes effets selon que les volontaires ont de l'expérience ou non. Il apparaît que les volontaires sans expérience sont plus portés à agir tandis que les volontaires avec expérience réagissent davantage à leur environnement. Il ressort des propos que les volontaires sans expérience cherchent à être efficaces dans leurs fonctions professionnelles et sociales, à être productif. Pour leur part, les volontaires avec expérience semblent plus conscients de leurs limites et se posent davantage en observateurs avant d'agir. À titre exploratoire, cette différence peut être expliquée par un sentiment d'efficacité personnelle plus faible chez les volontaires sans expérience compte tenu du manque d'expérience; ce qui a pour conséquence un besoin de voir rapidement les résultats de leurs actions. À l'inverse, les volontaires avec expérience possèdent un plus fort sentiment d'efficacité personnelle, acquis lors des expériences précédentes notamment, qui se traduit par un portrait plus réaliste de la réalité ainsi que par des actions plus en lien avec cette réalité. Comme le mentionne Lecomte (2004), il est nécessaire de posséder à la fois des aptitudes et des croyances d'efficacité pour bien les

utiliser afin de fonctionner efficacement dans une nouvelle situation. Une plus grande efficacité de la part des volontaires avec expérience pourrait alors être expliquée par des habiletés interculturelles plus grandes mais aussi par un fort sentiment d'auto-efficacité. Il est important pour les ONG de prendre en considération ces deux facteurs dans l'expérience du volontariat.

Lecomte (2004), souligne aussi que les individus ont tendance à se désintéresser des activités dans lesquelles ils se sentent peu efficaces. À ce propos, il est nécessaire de se questionner sur une éventuelle cause des retours prématurés. Non seulement le manque d'aptitudes doit être considéré mais également un faible sentiment d'auto-efficacité. Celui-ci peut expliquer par exemple qu'un volontaire échoue sa mission en revenant avant terme. Les organisations ont le pouvoir de renforcer le sentiment d'auto-efficacité de leurs volontaires par des rétroactions positives ou même en créant un climat propice à l'échange et au soutien entre volontaires.

6.2.2. Le retour

L'auteur Tung (1988) met l'accent sur la nécessité de considérer non seulement la sélection et la formation interculturelle dans le succès d'une expatriation mais aussi le retour dans le pays d'origine.

À cet effet, l'objectif de ce mémoire n'était pas d'aborder l'étape du retour puisque celle-ci pourrait constituer à elle seule un sujet de recherche. Par contre, pour la majorité des volontaires qui ont été rencontrés, l'étape du retour comporte de nombreuses difficultés.

C'est de leur propre initiative que ces volontaires ont abordé le sujet. Ils trouvent difficile la réintégration dans leur pays et affirment que bien souvent, le plus difficile n'est pas de s'ajuster dans le pays d'accueil mais plutôt de se réajuster dans le pays d'origine. Les volontaires proposent alors que l'ONG offre un soutien au retour au pays. Ce soutien pourrait prendre la forme d'une aide financière mais aussi, et surtout, d'une session de débriefing sur ce que les volontaires ont vécu et sur ce qu'ils risquent de vivre à cette dernière étape de l'expatriation.

Il ressort donc des entretiens que les volontaires s'attendent à ce que l'organisation d'envoi joue encore un rôle important lors du retour, dans l'intérêt de ces volontaires mais aussi de celui de l'organisation elle-même :

J'ai l'impression, en tous cas moi je n'ai pas senti qu'au retour il y avait eu beaucoup de débriefing qui avait été fait, c'est comme « bon t'es revenu et bonne chance dans ta vie » mais au niveau du savoir de l'organisation j'ai l'impression qu'il y a quelque chose qui se perd à quelque part avec les volontaires. On dit on a vingt ans d'expérience en tel domaine mais finalement c'est dix fois deux ans d'expérience pis ça s'ajoute pas nécessairement ensemble. Donc je pense qu'il devrait avoir plus d'efforts de la part des organisations pour récupérer, systématiser, enregistrer l'information, les leçons apprises des volontaires. (Avec expérience, dans la trentaine, de retour depuis 2005)

6.2.3. Le bureau sur le terrain

Il apparaît nécessaire de revenir quelque peu sur les propos des volontaires concernant la constitution du bureau de l'organisation sur le terrain. Il n'était pas prévu au début de ce travail que cette question prendrait une importance. Ici encore, ce sont les volontaires eux-mêmes qui ont abordé le sujet.

Bien que ce soit seulement quelques volontaires qui se soient prononcés sur ce sujet, il semble toutefois important de faire ressortir l'importance pour les volontaires que le bureau de l'ONG au sein du pays d'accueil soit constitué d'un personnel local et étranger. Comme l'a mentionné un volontaire, le bureau incarne un des premiers contacts du volontaire avec le pays d'accueil. Il s'avère donc vital que le volontaire se sente à l'aise avec le personnel mais aussi que celui-ci soit en mesure de l'aider dans son ajustement culturel. C'est pour cette raison que certains volontaires soutiennent l'importance d'avoir du personnel local au sein de l'ONG afin de bénéficier d'une fenêtre sur la culture locale.

Comme évoqué auparavant, les participants à l'étude relèvent un point important en mentionnant que les partenaires locaux ainsi que les travailleurs du bureau devraient eux aussi bénéficier d'une formation interculturelle. C'est d'ailleurs ce que propose Aycan (1997b) afin de faciliter les interactions entre locaux et volontaires et améliorer par le fait même l'ajustement des volontaires.

6.2.4. La particularité du groupe de participants

Dans la section 4.3. du chapitre de méthodologie, nous avons fait remarquer que la composition du groupe de participants à cette recherche était fort différente des échantillons rencontrés dans la littérature puisqu'il est principalement composé de femmes. À ce stade de la recherche, il est utile de se questionner sur l'influence de cette particularité de notre groupe sur les résultats. Une analyse exhaustive sur le sujet n'a pas été effectuée mais des suppositions peuvent être émises. Aucun des participants n'a relevé avoir bénéficié d'un contenu particulier aux femmes lors de la formation pré-

départ ni même lors des autres étapes du processus d'expatriation. La question peut être posée de savoir si un contenu spécifique aux femmes, par rapport aux interactions dans certains pays par exemple, devrait être offert aux femmes volontaires. Des recherches pourraient être menées afin d'observer et d'étudier davantage la particularité des femmes expatriées.

6.2.5. Les transformations du modèle

Pour conclure ce chapitre, revenons sur le modèle proposé dans ce travail de recherche afin d'apporter les précisions et les corrections nécessaires à une meilleure prise en compte des particularités des volontaires du développement. Dès le début de ce travail, il a été avancé que les volontaires pouvaient constituer une population différente de celle des cadres expatriés; ceux-ci étant la population la plus étudiée et sur laquelle les modèles de la littérature sont basés. Il s'avère que c'est effectivement le cas et les propos et suggestions des participants à l'étude permettent de faire ressortir des concepts sur lesquels des précisions doivent être apportées.

Il est clair que les motivations des volontaires ne se rapprochent en rien de celles des cadres. Cette particularité doit être prise en compte dans un modèle de l'ajustement des volontaires compte tenu qu'elle peut avoir une incidence sur le soutien à apporter aux volontaires.

De plus, les ONG et les auteurs utilisent souvent le critère du contrat complété afin de définir le succès d'une mission. Il s'avère que l'utilisation de ce seul critère est

insuffisante. Le concept de succès tel qu'utilisé n'est pas assez large pour contenir les définitions qu'en font les volontaires eux-mêmes. Divers facteurs (personnels, professionnels) devraient être utilisés afin de définir la réussite d'une mission de volontariat; les critères de succès variant au-delà de la seule perception du projet en tant que tel. Si ces critères sont pris en compte par l'organisation, il est fort probable que cela ait une influence sur le sentiment d'auto-efficacité des volontaires.

À ce propos, le sentiment d'auto-efficacité est un autre concept qui est d'une grande importance dans le modèle de l'ajustement. Ce concept est nécessaire à la compréhension de l'ajustement des volontaires mais aussi des cadres expatriés. Le sentiment d'auto-efficacité doit faire partie du modèle parce qu'il peut entre autre expliquer l'échec de certaines missions.

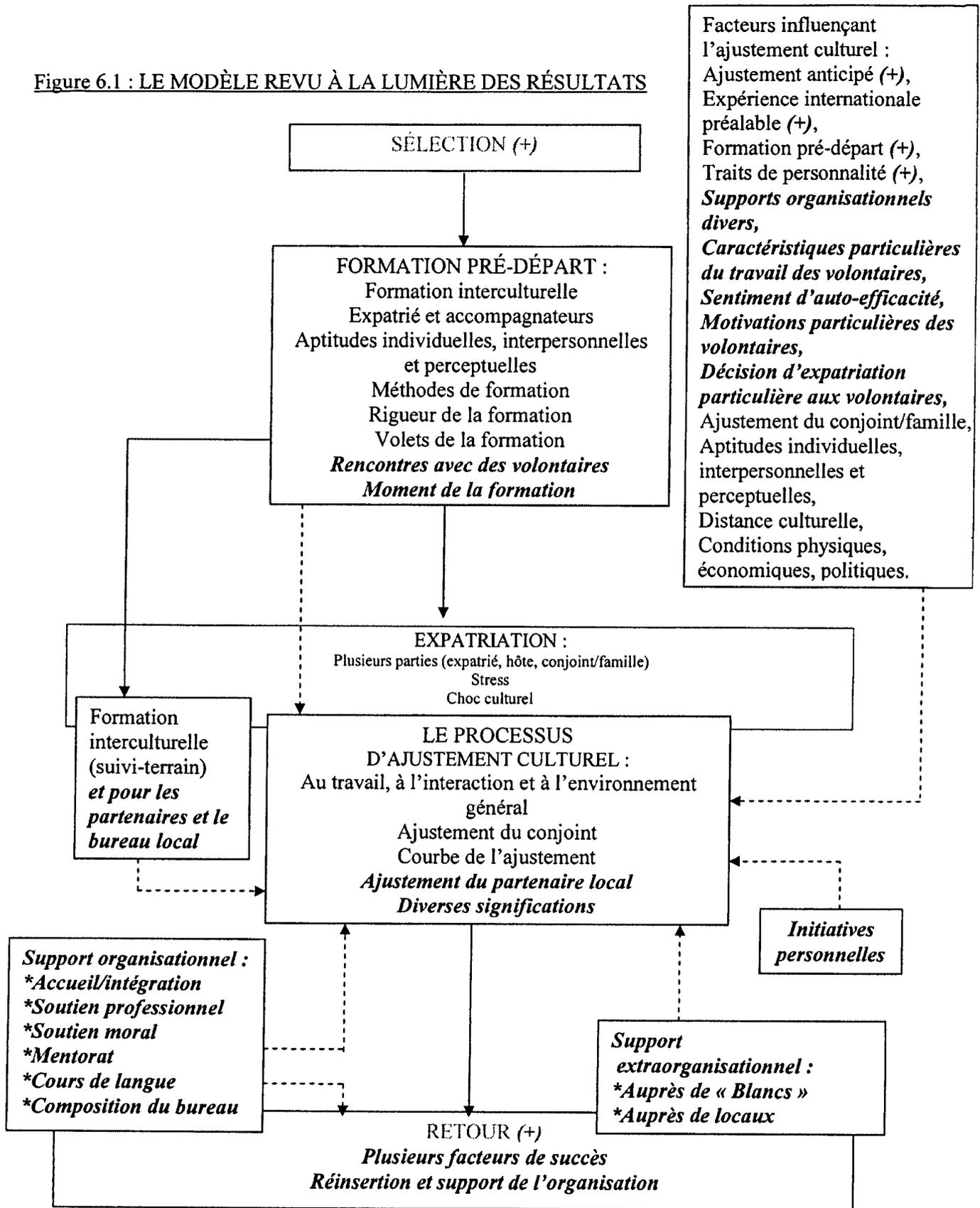
Le support organisationnel comme facteur d'influence de l'ajustement culturel est également d'une grande importance. Cette recherche a permis de mettre à jour les besoins des volontaires quant au support organisationnel sur le terrain. Il est indispensable de définir ce support selon les diverses formes qu'il peut, ou qu'il devrait, prendre.

Il ressort aussi de cette recherche que les caractéristiques du travail des volontaires sont différentes de celles des cadres et elles doivent être prises en considération lors de l'analyse d'une expérience de volontariat. Le contrat proposé n'est jamais le même que celui trouvé sur le terrain et les tâches sont souvent peu claires. Toutes ces

caractéristiques ont une influence sur l'ajustement au travail des volontaires. Peut-on leur demander de performer efficacement dans un tel contexte?

La figure 6.1 présente le modèle théorique de cette recherche revu à la lumière des résultats obtenus. Des signes (+) ont été ajoutés à des étapes du processus d'expatriation et à des facteurs influençant l'ajustement culturel préexistants afin de montrer qu'à la suite de ce travail de recherche ceux-ci ont pris une plus grande importance. De plus, des précisions et des ajouts ont été effectués dans ce modèle à l'aide de caractères gras en italiques afin d'attirer l'attention du lecteur sur l'importance de ceux-ci. Les flèches pointillées représentent l'influence que peuvent avoir les divers facteurs et les divers types de suivi sur le processus d'ajustement culturel tandis que les flèches pleines représentent les étapes du processus d'expatriation.

Figure 6.1 : LE MODÈLE REVU À LA LUMIÈRE DES RÉSULTATS



6.2.5. Les recommandations

Suite à l'analyse des résultats de cette recherche, plusieurs recommandations peuvent être proposées. Ces recommandations s'adressent principalement aux ONG. Il apparaît à la chercheuse que ces recommandations ne sont pas complexes et qu'elles devraient être assez faciles à mettre en pratique.

Il ressort de ce travail l'importance pour les volontaires de bénéficier d'informations claires en qui concerne les tâches et rôles qu'ils devront remplir sur le terrain. Il est entendu qu'idéalement les délais existants entre la création d'un poste et l'envoi d'un volontaire devraient être réduits. À défaut d'y arriver, les ONG devrait faire en sorte d'informer le volontaire sur les nouvelles réalités de son affectation. Comme l'ont recommandé des participants, un contact téléphonique pourrait être établi entre le volontaire et le bureau sur le terrain dans le but de pallier au manque d'information.

De plus, des gens de l'ONG au Canada, informés de la réalité du terrain, du projet et des partenaires seraient davantage en mesure de soutenir efficacement les volontaires en ce qui a trait à leur projet avant leur départ. Des voyages pourraient être proposés à certains employés de l'ONG au Canada afin de les mettre au courant des réalités du terrain et faire en sorte qu'ils soient plus outillés pour informer les volontaires. Nous sommes conscients qu'une telle façon de faire dépend en grande partie des moyens financiers de l'organisation. D'autre part, des contacts plus réguliers avec les partenaires locaux, le bureau de l'ONG sur le terrain et les volontaires de retour pourraient également aider l'ONG à informer davantage ses volontaires avant leur départ.

En plus de fournir des informations précises sur le projet, les ONG devraient également mettre l'accent, lors de la formation pré-départ, sur la transmission d'informations spécifiques au pays d'accueil. Il ressort clairement des entretiens que les volontaires ressentent le besoin d'en apprendre davantage sur le pays d'accueil avant de partir. Comme l'a proposé un participant, un jumelage avec un volontaire sur le terrain pourrait être fait avant de partir, par l'intermédiaire d'Internet, pour permettre aux volontaires de poser des questions sur le pays d'accueil.

Une autre recommandation concerne la formation interculturelle offerte aux partenaires locaux ainsi qu'aux employés du bureau de l'ONG sur le terrain. Il est reconnu que la communication interculturelle est à double sens et que chacune des parties doit s'ajuster à l'autre. Par conséquent, les gens du pays hôte devraient eux aussi bénéficier d'une formation afin de comprendre qui sont les volontaires mais aussi quelles sont les particularités de la communication avec eux. Une telle formation peut être offerte uniquement aux locaux ou être offerte à ceux-ci et aux volontaires en même temps ce qui permettrait des échanges.

Les ONG devraient mettre beaucoup plus l'accent sur la formation et le suivi sur le terrain. Elles doivent prendre conscience de l'importance d'un tel suivi et entreprendre des actions afin d'améliorer celui-ci. Les participants ont exprimé de façon explicite les types de soutien qu'ils souhaitent avoir sur le terrain. Il est nécessaire que les ONG prennent les moyens de garantir les divers types de soutien, cela afin d'améliorer les chances de succès.

CONCLUSION

Pour conclure ce travail de recherche, il est pertinent de revenir sur l'ensemble du travail, mettre de l'avant la pertinence des résultats obtenus ainsi que laisser le lecteur sur des pistes pouvant faire l'objet de recherches futures.

1. Le résumé

La recension des écrits révèle que la formation pré-départ constitue une étape importante du processus d'expatriation. La formation interculturelle pré-départ fait en réalité partie des nombreux facteurs qui peuvent influencer la réussite ou non d'une expatriation. Le critère de réussite qui a été utilisé dans ce travail est le contrat complété. Par contre, à la suite des rencontres avec les volontaires, il ressort que ce critère ne suffit pas à définir la réussite d'une expérience de volontariat puisque l'ensemble de ceux-ci sont revenus à terme et qu'ils sont plusieurs à définir leur réussite selon diverses caractéristiques.

Le cadre théorique de ce travail a utilisé deux concepts centraux à la compréhension du sujet de recherche : l'ajustement et l'apprentissage. En plus de ceux-ci, les théories sociocognitive et expérientielle de l'apprentissage ont permis un meilleur éclairage sur la problématique et permis de mettre de l'avant l'importance du sentiment d'efficacité personnelle dans l'ajustement culturel.

Les résultats démontrent que la formation interculturelle pré-départ a une influence minime sur chacun des trois volets de l'ajustement culturel que sont l'ajustement au travail, à l'interaction et à l'environnement général. En revanche, des moyens peuvent

être pris afin d'en améliorer l'influence principalement en ce qui a trait au contenu abordé ainsi qu'aux moyens utilisés pour le transmettre.

D'autre part, ce qui ressort de cette recherche est l'importance accordée par les volontaires au soutien sur le terrain. Ils considèrent nécessaire de bénéficier, de la part de l'organisation, de divers types de soutien sur le terrain afin de faciliter grandement leur ajustement culturel. Ce soutien peut prendre la forme d'un suivi professionnel, d'une formation interculturelle mais surtout d'un soutien moral. Bien que les volontaires considèrent ce soutien comme étant à la charge de l'organisation, ils usent d'initiatives personnelles afin de gérer plus facilement leur ajustement.

Ce que confirme également cette recherche, dans un sens large, ce sont les propos de l'auteur Aycan (1997b, p.435) :

« L'ajustement est un phénomène à multiple facettes qui est influencé aussi bien par les caractéristiques de l'expatrié que par l'approche organisationnelle de l'expatriation. Le succès d'un ajustement est la conséquence des compétences de l'expatrié et du support organisationnel. Le succès d'une expatriation est un effort collectif. »

En somme, la réponse fournie au thème général de cette recherche, elle est la suivante : les *perceptions* des volontaires concluent que l'influence de la formation interculturelle pré-départ sur l'ajustement culturel est minime et qu'il y a nécessité de la prolonger sur le terrain.

2. La pertinence des résultats

Les résultats obtenus apparaissent représentatifs des ONG québécoises de développement. Les volontaires interrogés proviennent des quatre plus grandes ONG en plus d'un volontaire qui provient d'une petite ONG. Il est à noter que la représentativité des résultats se limite tout de même aux projets de volontariat se déroulant en Afrique noire francophone. Cela signifie que des volontaires revenant d'un autre continent pourraient émettre des perceptions quelque peu différentes. Mais l'important est d'avoir respecté une distance culturelle semblable entre les volontaires.

Bien que le nombre de volontaires interrogés puisse paraître restreint, il apparaît que la saturation ait été atteinte. Les volontaires ont confirmé dans de nombreux cas ce que leurs pairs disaient en plus de confirmer divers points de la littérature.

La rigueur scientifique de cette recherche est respectée puisque la triangulation théorique est utilisée à l'aide des théories sociocognitive et expérientielle de l'apprentissage. De plus, l'entrevue semi-dirigée, comme mode de collecte de données, est soutenu par les techniques des incidents critiques et de l'entonnoir permettant ainsi une meilleure validité de l'instrument de mesure. Cette recherche étant de type exploratoire, l'entrevue semi-dirigée était toute désignée pour recueillir les perceptions des volontaires quant aux dimensions à l'étude. En revanche, il faut mentionner que la technique des incidents critiques aurait pu être utilisée avec davantage de profondeur et de minutie mais que la particularité de plusieurs participants d'être de retour depuis un long moment a rendu difficile une telle utilisation.

Bien que la recherche de participants ait été une tâche ardue, il ressort que la rencontre avec des volontaires qui ont approché eux-mêmes la chercheuse ait apporté des commentaires réfléchis. Les volontaires interrogés ont exprimé l'envie de partager leurs réflexions et perceptions quant au sujet d'étude, en souhaitant même que celles-ci soient entendues par les ONG elles-mêmes.

3. Les pistes de recherche

Ce travail de recherche a permis de répondre aux propositions avancées mais aussi de repérer des thèmes qui devraient être approfondis lors de recherches futures. Il ressort que la formation interculturelle et plus largement le processus d'expatriation, est une activité complexe et, comme le souligne McCaffery (1986), il est nécessaire de l'approcher comme une discipline. Il ressort également que les diverses étapes du processus d'expatriation sont reliées entre elles et qu'elles prennent chacune une grande importance dans le succès d'une expérience de volontariat; il est nécessaire que les ONG en prennent conscience. Enfin, la chercheuse arrive à la conclusion que la formation pré-départ n'est peut-être pas aussi importante que les ONG le laissent entendre. D'après les volontaires, un suivi efficace sur le terrain jouerait un rôle encore plus grand dans la réussite de l'ajustement culturel. Cela ne signifie pas qu'il faille mettre de côté l'intérêt pour la formation pré-départ et son utilisation mais plutôt que les ONG doivent apprendre à ne pas mettre tous leurs œufs dans le même panier !

3.1. La sélection

Il ressort des propos de plusieurs volontaires que le succès de l'ajustement repose en partie sur des caractéristiques personnelles. Le but de cette recherche n'était pas d'aborder les traits de personnalité comme facteur d'influence de l'ajustement culturel. Disons simplement qu'il apparaît que l'étape de la sélection n'est pas assez pointilleuse pour permettre la mise à l'écart de personnes qui ne posséderaient pas certains traits ou qualités personnels. Avant d'approfondir le thème de la sélection des volontaires, il est nécessaire de se questionner sur les qualités personnelles qui doivent être recherchées. À cette fin, les auteurs Vulpe, Kealey, Protheroe et MacDonald (2001) ont mis de l'avant un *Profil de la personne efficace sur le plan interculturel* qui peut aider à une analyse plus poussée des qualités personnelles à rechercher. Notons aussi qu'il est important de considérer le sentiment d'efficacité personnelle dans des situations interculturelles précises comme qualité personnelle lors de la sélection des volontaires. Il est ensuite nécessaire de viser à mettre sur pied des tests ou autres moyens de sélection valides et fidèles à ce qui doit être observé comme qualités personnelles chez les volontaires. Des mises en situation constituent un moyen efficace qui pourrait être mis de l'avant afin d'observer et de sélectionner celles-ci. Bien entendu, de telles initiatives doivent être entreprises en lien avec les capacités financières et humaines des ONG. Notons que si des traits de personnalité devaient être mis de l'avant comme critère de réussite d'une mission de volontariat, il est probable que la formation pré-départ devrait être ajustée.

3.2. La formation interculturelle

Des recherches devraient être mises de l'avant afin d'approfondir les facteurs qui peuvent influencer la qualité de la formation interculturelle. Il s'avère entre autre que celle-ci devrait être organisée dans la durée, c'est-à-dire qu'elle devrait prendre place à divers moments dans le processus d'expatriation. Comme plusieurs auteurs (Stroh, Black, Mendenhall et Gregersen, 2005; Grove et Torbjörn cités par Hannigan, 1990) le pensent, la formation interculturelle devrait être offerte aux expatriés avant le départ mais aussi à l'arrivée et pendant l'expatriation. Des bilans devraient être aussi réalisés à divers moments de la mission. Le choix des moments et du contenu devrait être fait en fonction des objectifs de formation des organisations. La théorie de l'apprentissage expérientiel soutient pour sa part que l'expatrié doit avoir la possibilité de revenir régulièrement sur ses apprentissages; ce qui supporte l'idée d'offrir la formation interculturelle à divers moments. Par contre, davantage de recherches doivent être menées afin d'étudier les moments les plus propices à des retours sur apprentissage et ce, afin de guider les organisations.

3.3. Le mentorat

Enfin, un autre point qui gagnerait à être approfondi est celui du mentorat. Quelques recherches (Ranger, 2003) suggèrent qu'un système de mentorat facilite l'adaptation de nouveaux employés à leurs tâches et rôles professionnels. Il ressort des résultats de ce mémoire que les volontaires qui ont bénéficié d'un tel soutien, de la part de volontaires avec expérience, considèrent qu'il constitue un atout, professionnel et psychologique, que les organisations auraient avantage à développer mais suivant certains critères préétablis.

Quels devraient être ces critères ? Bien entendu, il est souhaitable que les mentors soient des individus qui sont à l'aise avec la culture du pays hôte et avec leur rôle de volontaire. Mais encore ? Les organisations sont-elles en mesure de choisir des mentors dont la personnalité et les intérêts se rapprochent de ceux du nouveau volontaire ? Peut-on demander aux organisations de sélectionner les mentors ? Peut-être serait-il plus simple que le nouveau volontaire lui-même choisisse le mentor qu'il souhaite. Le rôle de l'organisation pourrait être alors de mettre en place les conditions favorisant l'accès des volontaires à d'éventuels mentors.

ANNEXE 1

PRÉSENTATION DES ONG

| | <u>HISTORIQUE</u> | <u>MISSION</u> |
|---|--|---|
| <i>OXFAM</i> <i>(Québec)</i> | <ul style="list-style-type: none">○ Créée en 1975.○ Afrique, Amérique latine, Asie du Sud-Est, Caraïbes, Moyen-Orient.○ 96 volontaires en 2003/2004. | <ul style="list-style-type: none">○ Développement durable○ Action humanitaire et édification de la paix○ Éducation du public et plaidoyer |
| <i>CECI</i> | <ul style="list-style-type: none">○ Créée en 1958.○ Afrique, Amérique latine, Asie.○ 165 volontaires en 2003/2004. | <ul style="list-style-type: none">○ Développement économique○ Démocratie et droits humains○ Développement social○ Aide humanitaire et reconstruction○ Environnement |
| <i>SUCO</i> | <ul style="list-style-type: none">○ Créée en 1961.○ Mali, Nicaragua, Pérou, Haïti.○ 25 volontaires en 2003/2004. | <ul style="list-style-type: none">○ Développement durable○ Renforcement de la démocratie participative○ Promotion de la solidarité○ Éducation à la solidarité internationale |
| <i>CUSO</i> <i>(Québec)</i> | <ul style="list-style-type: none">○ Créée en 1961.○ Afrique, Amérique latine.○ Une quinzaine de volontaires en 2003/2004. | <ul style="list-style-type: none">○ Développement durable○ Partenariat pour la justice sociale |

ANNEXE 2

GRILLE D'ENTREVUE

| Thèmes à couvrir | Sous-thèmes | Questions |
|--------------------------------------|--|---|
| Connaissance du volontaire | Expériences et connaissances préalables | Avant de partir comme volontaire pour l'ONG « X », aviez-vous une expérience antérieure, en tant que volontaire ? Dans un pays étranger ? Dans un pays en voie de développement ? Dans votre domaine professionnel ? Aviez-vous déjà un intérêt pour l'interculturel, pour les questions liées au développement et à la coopération ? De quelle façon cet intérêt se manifestait-il ? |
| | Motivation, décision d'expatriation | Comment s'est prise la décision de vous expatrier ? Quelles étaient vos motivations à partir ? |
| | Durée de la mission | Pour combien de temps êtes-vous parti ? Avez-vous mené à terme votre contrat ? |
| | Description de la mission | Quelle était votre mission sur le terrain ? Correspondait-elle à ce qui avait été convenu avant votre départ ? |
| | Accompagnateurs | Êtes-vous parti seul ou avec des membres de votre famille ? Quel a été l'effet de leur présence sur votre expérience en tant que volontaire ? |
| Formation interculturelle pré-départ | Description de la formation pré-départ reçue | Avez-vous bénéficié d'une formation avant votre départ ? Pouvez-vous me la décrire (contenu, méthodes, participants, etc.) ? Avez-vous appris des choses sur vous durant cette formation ? Lesquelles ? Quelles compétences avez-vous acquises durant cette même formation ? Quel genre de connaissances |

| | | |
|--|---|--|
| | | avez-vous acquises par cette formation ? À la suite de cette formation, de quelle façon vous sentiez-vous prêt à partir sur le terrain ? Est-ce que les membres de votre famille qui vous accompagnaient ont reçu cette formation ou une autre ? De quelle façon se sentaient-ils prêts à partir sur le terrain ? Quelles étaient vos anticipations avant votre départ ? De quelle façon la formation pré-départ a-t-elle eu une influence sur celles-ci ? |
| Formation interculturelle et ajustement culturel | <p>Ajustement culturel sur le terrain (au travail, à l'interaction et à l'environnement général)</p> <p>Sentiment d'auto-efficacité</p> <p>1- Tout à fait en désaccord 2- En désaccord 3- Plutôt en désaccord 4- Plutôt en accord 5- En accord 6- Tout à fait en accord</p> | <p>Vous sentiez-vous à l'aise sur le terrain ? De quelle façon ? De quelle façon votre bien-être psychologique était-il comblé ? En quoi étiez-vous satisfait des interactions avec vos collègues et les gens du pays d'accueil ? Vous sentiez-vous efficace dans vos fonctions ? De quelle façon ? Vous sentiez-vous fonctionnel dans la vie quotidienne ? De quelle façon ? Selon vous, que signifie être adapté au pays d'accueil ? De quelle façon est-ce souhaitable ?</p> <p>Sur une échelle de 1 à 6 (1 signifiant tout à fait en désaccord et 6 signifiant tout à fait en accord) :</p> <p>*Avant la formation pré-départ, je me sentais en pleine possession de mes moyens pour effectuer une telle mission. * À la suite de la formation pré-départ, je me sentais en pleine possession de mes moyens pour effectuer une telle mission. * Sur le terrain, je me sentais efficace dans l'exécution de mes</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | Succès ou échec | <p>tâches professionnelles.</p> <p>* Sur le terrain, je me sentais efficace dans mes relations avec les gens du pays hôte.</p> <p>* Dans l'ensemble, je considère avoir été efficace dans mon rôle de volontaire.</p> <p>Quel événement vous fait dire que votre expatriation est un succès (ou un échec) ? Avant votre départ, pensiez-vous être en mesure de relever le défi de l'expatriation ? Est-ce que votre conjoint (ou famille) s'est sentie à l'aise sur le terrain ? En quoi cela a-t-il affecté votre propre sentiment d'efficacité sur le terrain ?</p> |
| | Influence de la formation interculturelle sur l'ajustement culturel | <p>Quel événement vous fait dire que la formation interculturelle a eu une influence sur votre sentiment de bien-être dans le pays d'accueil ? De quelle façon a-t-elle eu une influence sur votre sentiment d'être efficace sur le terrain ? Est-ce qu'il y a eu des difficultés d'ajustement auxquelles vous auriez pu être davantage préparées ? Qu'est-ce que vous avez réussi à faire sur le terrain grâce à la formation ? Quelles connaissances (sur vous-même et sur le pays) et compétences acquises lors de la formation pré-départ ont été utiles lors de votre expatriation ?</p> |
| Formation interculturelle sur le terrain | Manque ou pertinence | <p>Quel événement que vous avez vécu semble démontrer qu'une formation sur le terrain aurait du être offerte ? Sinon, qu'est-ce qui vous fait dire qu'elle n'est (n'était) pas nécessaire ? Votre ONG vous a-t-elle offert un autre type de soutien, autre qu'une formation interculturelle,</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | | sur le terrain ? Quel événement que vous avez vécu semble démontrer qu'un support de votre ONG aurait du être offert ? Sous quelle forme ? |
| Suggestions, améliorations et commentaires | Suggestion d'un autre type de soutien | Avez-vous des suggestions quant à d'autres types de soutien avant le départ ou sur le terrain pouvant avoir une influence positive sur l'ajustement culturel ? |
| | Suggestion d'améliorations | Y a-t-il des améliorations que vous aimeriez proposer aux ONG qui offrent des formations interculturelles pré-départ ? |
| | Autres besoins pouvant augmenter l'efficacité du volontaire | Pensez-vous à autre chose qui pourrait améliorer l'expérience du volontaire ? |

ANNEXE 3

CATÉGORIES DE CODAGE

AJUSTEMENT CULTUREL

INDIVIDU

Signification

- Équilibre
- Respect
- Compréhension
- Rester soi-même ou ne pas devenir l'autre
- Implique des « difficultés »
- Rapport au temps
- Rapport à l'environnement
- Implique des relations
- Fonctionner
- Est un sentiment
- Implique un aspect professionnel
- Plusieurs facettes
- Implique un apprentissage
- Autre

Volet travail

- Exigences paratrabail
- Importance de la langue
- Exigences de l'ONG d'envoi vs la réalité du terrain
- Efficacité au travail

Volet interaction

- Langue locale
- Communication
- Autre

Volet environnement général

- Environnement physique
- Vie courante

Incident critique

Difficultés générales

- Isolement
- Choc
- Conflits
- Autre

Facilitants

- Qualités personnelles

- Le temps
- Les relations
- Autre
- Accompagnateur
 - Conditions de succès
 - Autre
- Expérience antérieure en pays étranger
- Expérience antérieure en PVD
- Expérience antérieure professionnelle
- Expérience antérieure – Études en lien direct
- Expérience antérieure aucune
- Expérience antérieure – Volontaire ou stagiaire
- Expérience antérieure – Influence
 - La meilleure formation : le terrain
 - « Danger »
 - Limites
 - Autre
- Motivation
 - Réalisation d'un rêve
 - Aider
 - Mouvement de solidarité
 - Expérience professionnelle
 - Expérience culturelle
 - Contexte
 - Aventure/Défi
 - Autre
- Intérêt pour l'interculturel
- Intérêt pour la coopération
- Sentiment d'auto-efficacité
- Anticipations – Pays/Culture
- Anticipations – Travail

ORGANISATION

Sélection

- Faiblesses
- Question de personnalité
- Processus/Techniques

Projet – Contexte/Mandat

Projet – Difficultés

Projet – Partenaires

Formation pré-départ - Appréciation

Formation pré-départ – Acquisitions – Connaissances

Formation pré-départ – Acquisitions - Compétences

Formation pré-départ – Acquisitions – Se connaître

Formation pré-départ – Influence sur le sentiment d'être prêt

Formation pré-départ – Influence sur les anticipations

Formation pré-départ – Influence sur le terrain

- Ne reflète pas la réalité du terrain
- Matière abordée qui revient à l'esprit

Formation pré-départ – Contenu

- Santé
- Contenu spécifique - Culture
- Contenu général
- Projet/ONG
- Pertinence du contenu

Formation pré-départ – Méthodes

- Méthodes de type cognitif
- Méthodes de type affectif
- Méthodes de type comportemental
- Contexte

Formation pré-départ – Durée

Formation pré-départ – Moment

Formation pré-départ – Participants

Formation pré-départ – Suggestions

Formation pré-départ – Initiatives personnelles

Suivi sur le terrain - Formation

Suivi sur le terrain - Autre suivi/support

- Intégration/Accueil
- Soutien moral
- Suivi professionnel
- Jumelage
- Bureau sur le terrain
- Importance

Suivi sur le terrain - Manque de suivi

Suivi sur le terrain – Moment/Durée

Suivi sur le terrain – Suggestions – Formation

Suivi sur le terrain – Suggestions – Autre suivi/support

Suivi sur le terrain – Support externe à l'organisation – Local

Suivi sur le terrain – Support externe à l'organisation – Blanc

Suivi sur le terrain – Initiatives personnelles

Retour

- Suivi
- Difficultés

Retour – Suggestions

Succès/Échec

Données factuelles – Mission

Données factuelles – Durée

Données factuelles – Seul ou accompagné

Données factuelles – Sexe

Données factuelles – Âge

Données factuelles – De retour depuis ...

Données factuelles – Durée de la mission

Données factuelles – ONG d'appartenance

Coopération

ONG

Volontariat - Contexte

Autre

BIBLIOGRAPHIE

AAIMMUM. (1998). *Situations interculturelles au quotidien – Incidents critiques*, Montréal, Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal, 86 pages

ADLER, N. J., (1994). *Comportement organisationnel – Une approche multiculturelle*, Ottawa, Les Éditions Reynald Goulet Inc, 324 pages

ALHSTROM, D., YOUNG, M.N., NAIR, A. et P. LAW, (2003). « Managing the Institutional Environment : Challenges for Foreign Firms in Post WTO China », *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 68, No. 2, p.41-49.

ANDERSON, N., (2001). *A Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, London, SAGE, 483 pages

ANDERSON, L.E., (1994). « A New Look at an Old Construct : Cross-cultural Adaptation », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 18, No. 3, p. 293-328.

ANGERS, M., (1996) *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Anjou, Les Éditions CEC Inc., 381 pages

ASHAMALLA, M. H. et M. CROCITTO, (1997). « Easing Entry and Beyond: Preparing Expatriates and Patriates for Foreign Assignment Success », *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 7, No. 2, p. 106-114

ARMSTRONG, M., (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page, 979 pages

AYCAN, Z., (1997a). « Acculturation of Expatriate Managers : A Process Model of Adjustment and Performance », *New approaches to Employee Management*, Vol. 4, p. 1-40.

AYCAN, Z., (1997b). « Expatriate Adjustment as a Multifaceted Phenomenon: Individual and Organizational Level Predictors », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 4, p. 434-456.

AYCAN, Z. et R. N. KANUNGO, (1997). « Current Issues and Future Challenges in Expatriation Research », *New approaches to Employee Management*, Vol. 4, p. 245-260.

BANDURA, A., (1977). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 247 pages

BANDURA, A., (1986). *Social Foundations of Thought and Action*, New Jersey, Prentice-Hall, 617 pages

BANDURA, A., (2003). *Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, De Boeck, 859 pages

BANQUE MONDIALE, (2000). *Le développement au seuil du XXI^e siècle – Rapport sur le développement dans le monde, 1999-2000*, Paris, Éditions Eska, 329 pages

BESSIS, S., (1989). *Les associations d'aide au Tiers Monde (ONG) à la croisée des chemins*, La Documentation française, No. 615, 15 septembre, 64 pages

BLACK, J.S. et H. B. GREGERSEN, (1999). « The Right Way to Manage Expats », *Harvard Business Review*, p. 52-60.

BLACK, J.S. et MENDENHALL, M., (1990). « Cross-cultural Training Effectiveness : A Review and a Theoretical Framework for Future Research », *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, p.113.

BLACK, J.S., MENDENHALL, M. et G. ODDOU, (1991). « Toward a Comprehensive Model of International Adjustment : An Integration of Multiple Theoretical Perspectives », *Academy of Management Review*, Vol.16, No. 2, p. 291-317.

BLACK, J.S., GREGERSEN, H. B. et M. E. MENDENHALL, (1992). *Global Assignments : Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 326 pages

BLALOCK, H.M., (1997). « La mesure » dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 159-184.

BRISLIN, R. W. et T. YOSHIDA, (1994a). *Intercultural Communication Training : An Introduction*, Thousand Oaks, SAGE, 222 pages

BRISLIN, R. W. et T. YOSHIDA, (1994b). *Improving Intercultural Interactions - Modules for Cross-Cultural Training Programs*, Thousand Oaks, SAGE, 354 pages

BROPHY, J. et J. ALLEMAN, (2002). « Primary-Grade Students' Knowledge and Thinking About the Economics of Meeting Families' Shelter Needs », *American Educational Research Journal*, Vol. 39, No. 2, p. 423-468.

CADIN, L., GUÉRIN, F. et F. PIGEYRE, (1997). *Gestion des ressources humaines – Pratique et éléments de théorie*, Paris, Dunod, 334 pages

CALIGIURI, P. M., (1997). « Assessing Expatriate Success : Beyond Just « Being There » », *New Approaches to Employee Management*, Vol. 4, p. 117-140.

CASTEL O., (2002). *Le Sud dans la mondialisation, quelles alternatives ?* Paris, Collection « Alternatives économiques », La découverte, 212 pages

CERDIN, J-L. et M. DUBOULOY, (2005). « Expatriation et responsabilité sociale de l'entreprise : Une approche psychanalytique », *Revue de gestion des ressources humaines*, No. 55, p. 36-55.

CERDIN, J-L. et J-M. PERRETI, (2000). « Les déterminants de l'adaptation des cadres français expatriés », *Revue française de gestion*, No. 129, p. 58-66.

CHAMPAGNE, A., (1994). *Analyse évaluative des objectifs d'apprentissage de sessions de formation pré-départ pour conseillers techniques œuvrant en coopération internationale : le cas de l'ACDI*, Thèse inédite, Ottawa, Université d'Ottawa, 122 p.

CHARMAZ, K., (2005). « Grounded Theory in the 21st Century » dans *The Sage Handbook of Qualitative Research – Third Edition*, Thousand Oaks, SAGE Publications, 1210 pages

COMMISSION FRANÇAISE JUSTICE ET PAIX, (1990). *Les cents mots du développement et du tiers monde*, Paris, Éditions La Découverte, 328 pages

CRÉTIN, H. (2003). « La notion d'adaptation pour des expatriés d'une grande entreprise internationale allemande dans des pays en transition », *Management International*, Vol. 7, No. 3, p. 39-51.

DALY, J. L. (2005). *Training in Developing Nations – A Handbook for Expatriates*, New York, M.E. Sharpe, 212 p.

DE LUCA, T., (1996). *Validation de la traduction de l'échelle de l'anxiété culturelle de MacDougall et al.*, Essai inédit, Montréal, Université du Québec à Montréal, 77 p.

DEMERS, R., (1984). *Nature et enjeux de la coopération technique : vers un modèle de formation des coopérants*, Montréal, s.l., 157 pages

DEMERS, R. (2001). *Le volontaire, un employé non salarié ?*, Symposium national du CCVI, www.civc-ccvi.ca (consulté le 4 octobre 2005).

DESLAURIERS, J-P., (1991). *Recherche qualitative - Guide pratique*, Montréal, Collection Thema, McGraw-Hill, 142 pages

DESLAURIERS, J-P., (2005). *Comment citer ses sources – Guide à l'usage des étudiantes et étudiants en travail social*, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, 24 pages

DESPANDE, S. P. et C. VISWESVARAN, (1992). « Is Cross-Cultural Training of Expatriate Managers Effective: A Meta Analysis », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 16, No. 3, p. 295-310.

DOWLING P.J., WELCH D.E et R.S SHULER, (1999). *International Human Resource Management : Managing People in a Multicultural Context (Third Edition)*, Cincinnati, South-Western College Publishing, 324 pages

ÉCOLE INTERNATIONALE DE BORDEAUX, (1981). *Rôle et attitudes de l'expert appelé en coopération : conclusions des travaux de la session d'échange Bordeaux 15 – 26 septembre 1980*, 57 pages.

EL ALAOUI, L., (2005). « Essai sur l'efficacité des équipes de projet face aux exigences du développement international » dans *Cahier de recherches exploratoires du cours instruments de recherche en gestion de projet*, Vol. 2, No. 1, Gatineau, UQO, p. 28-50.

FLANAGAN, J.C., (1954). « The Critical Incident Technique », *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No. 4, p. 327-335.

2^{ième} atelier international sur l'évaluation du volontariat et l'impact des résultats de celle-ci sur la politique de développement des ONG d'envoi, (1994). Forum européen du volontariat pour le développement, Bonn, 22 pages.

FORSTER, N. (2000). « Expatriates and the Impact of Cross-cultural Training », *Human Resource Management Journal*, Vol. 10, No. 3, p. 67-78.

FOUCHER, R. et al. (2000). *L'autoformation reliée au travail*, Ottawa, Collection Psychologie industrielle et organisationnelle, Éditions nouvelles, 342 pages.

FOUCHER, R., (2004). *La formation en milieu de travail : conception et gestion – session de formation*, Document inédit, Université du Québec en Outaouais, 101 pages.

FOWLER, S. M. et M. G. MUMFORD, (1995). *Intercultural Sourcebook : Cross-Cultural Training Methods Vol. 1-2*, Yarmouth, Intercultural Press Inc., 230 p., 366 pages.

GARNIER, Y. et M. VINCIGUERRA, (2006). *Le Petit Larousse illustré*, Paris, Larousse, 1855 pages.

GATEWOOD, R. D. et H. S. FEILD, (1994). *Human Resource Selection – Third Edition*, Fort Worth, The Dryden Press, 739 pages.

GRENIER, B., (1990). « L'affectation des gestionnaires à l'étranger », *Gestion*, Vol. 15, No. 3, p.104-110.

GROVE, C. et I. TORBIÖRN (1993). « A New Conceptualization of Intercultural Adjustment and the Goals of Training » dans *Education for the Intercultural Experience*, Yarmouth, Intercultural Press Inc., p. 73-108.

- HANNIGAN, T. P., (1990). « Traits, Attitudes, and Skills that are Related to International Effectiveness and their Implications for Cross-Cultural Training : A Review of the Literature », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 14, No. 1, p. 89-111.
- HAUT CONSEIL DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE, (2003). *Coopérer au début du XXI^e siècle, Pourquoi ? Comment ? Questions sans préjugés*, Paris, Éditions Karthala, 507 pages.
- KAROLEWICZ, F., (2000). *L'expérience, un potentiel pour apprendre*, Paris, L'Harmattan, 246 pages.
- KEALEY, D.J. et D.R. PROTHEROE, (1995). *Les collaborations interculturelles*, Centre d'apprentissage interculturel – Institut Canadien du Service Extérieur, Ottawa, 123 pages.
- KIM, Y. Y., (1988). *Communication and Cross-Cultural Adaptation : An Integrative Theory*, Clevedon, Multilingual Matters Ltd, 223 pages.
- KIM, Y.Y. et B. WILLIAM, (1988). *Cross-cultural Adaptation : Current Approaches*, Thousand Oaks, SAGE Publications, 320 pages.
- KOLB, D.A, RUDIN, I.M. et J.M. OSLAND, (1991). *Organizational Behavior – An Experiential Approach*, Prentice Hall, NJ, 673 pages.
- KOLLENZ, K. R., (1997). *What Kind of Training do your Expatriates Need ? A Theoretical Framework for the Selection of an Appropriate Intercultural Training Program*, Ottawa, Université d'Ottawa, 33 pages.
- LABBÉ, N., (1989). *Étude descriptive et appliquée du processus de l'apprentissage expérientiel selon le modèle de Kolb*, Rapport de recherche inédit, Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 114 pages.
- LANDIS, D., BENNETT J. N et M. BENNETT, (2004). *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks, SAGE, 515 pages.
- LAPERRIÈRE, A. (1997). « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives » dans POUPART, J. (sous la direction de), *La recherche qualitative – Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 364-389.
- LAPERRIÈRE, A. (1997). « La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées » dans POUPART, J. (sous la direction de), *La recherche qualitative – Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 309-340.

- LAZARUS, R. S. (1991). « Progress on a Cognitive Motivational-relational Theory of Emotion », *American Psychologist*, Vol. 46, No. 8, p. 819 - 834.
- LECOMTE, J., (2004). « Les applications du sentiment d'efficacité personnelle », dans ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LA PROMOTION DES RECHERCHES EN ÉDUCATION ET FORMATION DES ADULTES, *Autour de l'œuvre d'Albert Bandura*, Paris, L'Harmattan, p.59-90.
- LE NAËLOU, A., (2004). « ONG : Les pièges de la professionnalisation », *Revue Tiers Monde*, No. 180, p.727.
- LEWIS, D., (2003). « Organization and Management in the Third Sector : Toward a Cross-Cultural Research Agenda », *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.13, No. 1, p.67-83.
- MCCAFFERY, J.A. (1986). « Independant Effectiveness : A Reconsideration of Cross-Cultural Orientation and Training », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 10, No. 2, p.159-178.
- MEAD, R., (1998). *International Management : Cross-Cultural Dimensions – 2nd ed.*, Angleterre, Blackwell Oxford, 478 pages.
- MENDENHALL M. et G. ODDOU, (1985). « The Dimension of Expatriate Acculturation : A Review », *Academy of Management Review*, Vol.10, No. 1, p.39-47.
- MENDENHALL M. et G. ODDOU, (1986). « Acculturation Profiles of Expatriate Managers : Implications for Cross-Cultural Training Programs », *The Colombia Journal of World Business*, Vol. 21, No. 4, p. 73-79.
- MENDENHALL M., DUNBAR E et G. ODDOU (1987), « Expatriate Selection, Training and Career-Pathing : A Review and Critique », *Human Resources Management*, Vol.26, p. 331-345.
- MORIN, E. M., (1996). *Psychologies au travail*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 535 pages.
- NICOLE, I., (2002). *Variables et processus d'expatriation des conjointes québécoises expatriées*, Mémoire de maîtrise inédit, Montréal, Université du Québec à Montréal, 127 pages.
- NOE, R. A et FORD, J. K, (1992). « Emerging Issues and New Directions for Training Research », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, p.354.
- PAIGE, R. M., (1993). « On the Nature of Intercultural Experiences and Intercultural Education » dans *Education for the Intercultural Experience*, Yarmouth, Intercultural Press Inc., p. 1-19.

PAQUEMENT, F., (1996). *La coopération technique en pratique*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 127 pages.

PRIME, N. et J-C. USUNIER, (2003). *Marketing international – Développement des marchés et management multiculturel*, Paris, Collection Gestion, Vuibert, 347 pages.

RAYNAUD, M., (1998). « Vivre et travailler à l'étranger ou « s'immerger sans se noyer » » dans *Paroles d'expatriés ou comment réussir son implantation à l'étranger*, Paris, La Maison de l'Export, 338 pages.

RANGER, M., (2003). *Les fonctions bénéfiques des mentors face aux expatriés à l'international du secteur de l'aérospatiale*, Mémoire de maîtrise inédit, Montréal, Université du Québec à Montréal, 158 pages.

RIVARD, P., (2002). *La gestion de la formation en entreprise – Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 266 pages.

ROBERT, P., ROY, A. et J., REY-DEBOVE, (1990). *Le petit Robert 1*, Paris, Le Robert, 2171 pages.

ROGERS, A., (1996). *Teaching Adults*, Buckingham, Open University Press, 249 pages.

ROGERS, J., (2001). *Adults Learning*, Buckingham, Open University Press, 225 pages.

SABA, T. et V. HAINES, (2002). « Des cadres prêts à accepter une affectation internationale : une question de profil ou de pratiques incitatives ? » *Gestion*, Vol.27, No. 1, p.33.

SABA, T. et R. DOUCET, (2002). « La gestion des ressources humaines à l'international », *Gestion*, Vol.27, No. 1, p.31.

SABA, T. et R. CHUA, (1999). « Une carrière à l'international : difficultés d'adaptation et pratiques de gestion », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 5, No. 1-2, p.5-34.

SAVOIE-ZAJC, L., (2003). « L'entrevue semi-dirigée, » dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 293-316.

SCROSATI, A., (1998). *Cahier de notes – introduction à la coopération internationale*, Document inédit, Centre de formation à la coopération interculturelle du Québec, 44 pages.

SIMARD, M., (2003). *La mobilité internationale en milieu organisationnel*, Thèse de doctorat inédite, Montréal, Université du Québec à Montréal, 171 pages.

SINANGIL, H. K. et D. S. ONES, (1997). « Empirical Investigations of the Host Country Perspective in Expatriate Management », *New Approaches to Employee Management*, Vol. 4, p.173-205.

SHIM, I-S., (2001). *Factors that Facilitate or Limit Expatriates Adapting and Adjusting to Another Country*, Thèse de doctorat inédite, Texas A&M University, 152 pages.

STROH, L. K., J. S. BLACK, M. E., MENDENHALL et H. B., GREGERSEN, (2005). *International Assignments : An integration of Strategy, Research and Practice*, London, Lawrence Erlbaum Associates, 281 pages.

THIÉTART, R.A., (2003). *Méthodes de recherche en management - 2^e édition*, Paris, Dunod, 537 pages.

TUNG, R. L., (1998). « A Contingency Framework of Selection and Training of Expatriates Revisited », *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 1, p. 23-37.

TUNG, R. L., (1987). « Expatriate Assignments : Enhancing Success and Minimizing Failure », *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 2, p.117-126.

VEILLETTE, M., (2001). *Recension des études évaluatives portant sur les formations à l'efficacité interculturelle*, Essai inédit, Université du Québec à Hull, 128 pages.

VULPE, T., D. KEALEY, D. PROTHEROE et D. MACDONALD, (2001). *Profil de la personne efficace sur le plan interculturel*, Ottawa, Centre d'apprentissage interculturel – Institut canadien du service extérieur, 64 pages.

WAXIN, M.-F. et J-L. CHANDON, (2003). « L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine », *Revue de gestion des ressources humaines*, 47, 57 pages.

WAXIN, M-F. et J-L. CHANDON, (2002). « L'adaptation à l'interaction des expatriés en Inde : l'effet du pays d'origine », *Gestion*, Vol.27, No. 1, p.56.

WAXIN, M-F et A. PANACCIO, (2005). « Cross-cultural Training to Facilitate Expatriate Adjustment : it Works ! », *Personnel Review*, Vol. 34, No. 1, p.51-67.

WEAVER, G. R., (1993). « Understanding and Coping with Cross-Cultural Adjustment Stress » dans *Education for the Intercultural Experience*, Yarmouth, Intercultural Press Inc., p. 137-167.

WINFRED, A. et B. WINSTON, (1995). « The International Assignee : the Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success », *Personnel Psychology*, 48, p. 99-114.

YOUSSEFZAI, F. sous la direction de BÉDARD, M. et la codirection de HAFSI, T. et LÉVESQUE, B., (2000). *La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profits*, Montréal, Cahiers du CRISES, No. 0005, 76 pages.

YORK, D.E., (1994). *Cross-cultural Training Programs*, Westport, Bergin & Garvey, 186 pages.

ZIMMERMAN, B. J. et T. J. CLEARY, (2006) « Adolescents' Development of Personal Agency » dans *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*, Greenwich, IAP, p. 45-69.

SITOGRAPHIE

<http://www.coordinationsud.org> (consulté le 4 octobre 2005)

Portail des ONG françaises de solidarité internationale. A comme mission l'appui et le renforcement des ONG françaises en plus de représenter et faire la promotion de leurs valeurs et positions auprès des institutions publiques ou privées en France et à l'étranger.

<http://www.oxfam.qc.ca> (consulté le 4 octobre 2005)

ONG québécoise membre du réseau OXFAM international. A comme mission le soutien au développement durable et au renforcement institutionnel ainsi que la mise sur pied d'actions humanitaires.

<http://www.ceci.ca> (consulté le 5 octobre 2005)

Centre Canadien d'Étude en Coopération Internationale. ONG québécoise qui a pour mission de combattre l'exclusion et la pauvreté.

<http://www.civc-ccvi.ca> (consulté le 4 octobre 2005)

Coalition Canadienne des Volontaires Internationaux. Dans le cadre de l'année internationale des volontaires (2001), l'ACDI et plusieurs ONG ont créées cette coalition afin de réfléchir aux questions liées aux volontaires.

<http://www.aqoci.qc.ca> (consulté le 4 octobre 2005)

Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale. A comme mission de promouvoir et de soutenir le travail de ses membres et leurs initiatives en faveur de la solidarité internationale.

<http://www.dfait-maeci.gc.ca> (consulté le 5 octobre 2005)

Centre d'Apprentissage Interculturel. Appuie les Canadiens oeuvrant à l'international et leurs partenaires de projets et d'affaires par l'entremise de cours et d'ateliers ainsi que par des activités de recherche.

<http://www.rhsbc.ca> (consulté le 19 septembre 2005)

Ressources Humaines dans le Secteur Bénévole et Communautaire. Propose outils et renseignements pratiques sur la gestion des ressources humaines adaptés aux besoins des organisations sans but lucratif.

<http://www.cuso.org> (consulté le 4 octobre 2005)

Cooperation-Union-Solidarity. ONG canadienne dont le rôle est de bâtir des partenariats pour la justice sociale.

<http://www.suco.org> (consulté le 4 octobre 2005)

Solidarité-Union-Coopération. ONG canadienne qui fait l'envoi de volontaires et de coopérants pour participer, en collaboration avec les organisations et les communautés, à l'identification des besoins et à la mise en œuvre de projets.

<http://www.unac.org> (consulté le 20 octobre 2006)

Association canadienne pour les Nations Unies. A comme mission de sensibiliser le public canadien aux œuvres des Nations Unies ainsi qu'aux questions internationales.