

« DIVERSITÉ CULTURELLE ET ORGANISMES INTERNATIONAUX NON  
GOUVERNEMENTAUX: COMMENT DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES  
INTERCULTURELLES À TRAVERS UNE FORMATION DISCONTINUE ? »

Laura COMBOÏGO

Mémoire soumis dans le cadre des exigences du programme de  
Maîtrise ès Arts en Communication organisationnelle

Sous la direction de :  
Sylvie GROSJEAN, PhD.

Département de Communication  
Faculté des Arts  
Université d'Ottawa

© Laura Comboïgo, Ottawa, Canada, [2019]

---

## SOMMAIRE

---

Le présent mémoire porte sur les formations interculturelles offertes au sein des organismes internationaux non gouvernementaux (OING). Il tente de répondre à travers une étude de cas, et une analyse de documents de formations interculturelles de deux OING à la problématique suivante : « comment les organisations internationales non gouvernementales travaillant en contexte multiculturel adaptent-elles leurs programmes de formation au développement de compétences interculturelles afin qu'ils répondent aux exigences d'une formation continue ? » Le cadre théorique mobilisé dans cette étude regroupe les notions de compétences et de formations interculturelles tout en distinguant le multiculturalisme de l'interculturalisme. Les résultats auxquels nous sommes parvenus démontrent que les formations interculturelles continues et discontinues contribuent toutes les deux à développer des compétences interculturelles chez ceux qui la reçoivent (bénévoles, employés, coopérants volontaires). Toutefois, même si les formations discontinues contribuent elles aussi à développer des compétences interculturelles, elles restent inadéquates et incomplètes en termes de contenu et de suivi sur le terrain.

**Mots-clés** : Interculturalisme, formation pré-départ, compétences interculturelles, habiletés interculturelles, organismes internationaux non gouvernementaux.

---

## REMERCIEMENTS

---

Je ne saurais entamer ce mémoire sans remercier tous ceux qui y ont contribué de près ou de loin.

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de mémoire, Madame Sylvie Grosjean pour sa présence, sa patience, ses conseils et sa disponibilité. Merci d'avoir été une superviseure « humaine ». Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir encouragée dans mes moments de doute et d'incertitude. Je vous suis reconnaissante pour votre encadrement et pour l'apport professionnel dont vous m'avez fait bénéficier.

Merci aux coopérants volontaires, aux bénévoles et formateurs, ainsi qu'aux membres du personnel administratif des deux organismes à l'étude pour leur collaboration et leur participation à la réalisation de ce projet de recherche.

Merci à Giovanni pour sa présence tant discrète, mais efficace. Merci pour toutes les fois où tu m'as motivée et redonnée espoir, en me disant que j'étais capable et que j'y arriverai. J'y suis parvenue !

À Farida, Arthur, Bibiane, Thierry, à ma famille d'Ottawa et aux membres de mon groupe Alpha. Merci pour votre présence, votre soutien, vos prières, et vos encouragements. Vous m'avez été d'une aide précieuse. Je vous en sais gré.

À Marie Renée, mon amie et sœur de cœur, merci d'avoir toujours été présente. Je te remercie pour tant de motivations, de rigueur, d'accompagnements et de conseils.

À papa, maman, Johann, Raffaéla et Élie,

Merci pour votre soutien incommensurable. Vous avez su m'accompagner, me guider, me soutenir et m'encourager durant les moments où j'en avais le plus besoin. Comme le dit si bien l'auteur philosophe Lyne Ménard (1965), « La famille, c'est l'Amour. C'est tout ce qui compte ». Merci d'être ces rocs sur lesquels je peux toujours m'appuyer. Je vous aime.

Enfin, je veux crier comme David dans les psaumes « goûtez et voyez combien l'Éternel est bon ! Heureux l'Homme qui cherche en Lui son refuge ! » (Psaume 34,8) Je me suis confiée à Toi Seigneur et j'ai vu les prodiges de Tes Mains. Tu es celui qui a rendu l'impossible possible, Gloire à Ton Saint Nom. Reçois ce mémoire en guise de mon éternelle reconnaissance.

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>III</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTE DES ABBRÉVIATIONS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1 REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>4</b>
1.1 STATISTIQUES.....	4
1.2 L'IMMIGRATION ÉCONOMIQUE .....	5
1.3 L'INTERNATIONALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES.....	6
1.4 TYPES DE FORMATIONS INTERCULTURELLES .....	7
1.5 LA FORMATION PRÉ-DÉPART.....	8
<b>2 CADRE THÉORIQUE.....</b>	<b>12</b>
2.1 DU MULTICULTURALISME À L'INTERCULTURALISME .....	12
2.1.1 Définitions .....	12
2.1.2 Différences entre multiculturalisme et interculturalisme .....	12
2.2 LA FORMATION INTERCULTURELLE .....	13
2.3 LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE.....	15
2.4 MOBILITÉ INTERNATIONALE.....	16
2.4.1 Définition.....	16
2.4.2 L'expatriation .....	17
2.4.3 La mobilité étudiante .....	18
<b>3 MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>20</b>
3.1 UNE MÉTHODE QUALITATIVE : L'ÉTUDE DE CAS.....	20
3.1.1 Étude de cas : définition.....	20
3.1.2 Processus de sélection des deux cas à l'étude .....	21
3.1.3 Processus de sélection des deux cas à l'étude .....	22
3.2 ÉCHANTILLONAGE .....	23
3.2.1 Critères de sélection des répondants .....	23
3.2.2 Processus de sélection des répondants .....	24
3.2.3 Type d'échantillonnage.....	25
3.2.4 Critères de sélection des documents et processus d'échantillonnage .....	26
3.3 OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES .....	27
3.3.1 Entrevues semi-dirigées .....	27
3.3.1.1 Objectifs des entrevues semi-dirigées.....	27
3.3.1.2 Objectifs pour chaque type de répondants.....	28
3.3.1.2.1 Objectifs pour les formateurs.....	28
3.3.1.2.2 Objectifs pour les bénéficiaires.....	28

3.3.1.3	Thèmes abordés.....	29
3.3.2	<i>Analyse de contenu</i> .....	30
3.3.2.1	Objectifs de l'analyse .....	30
3.3.2.2	Documents analysés et démarche d'analyse .....	30
<b>4</b>	<b>ANALYSE DES RÉSULTATS</b> .....	<b>32</b>
4.1	RÉSULTATS DES ANALYSES DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES.....	32
4.1.1	<i>Cas 1 : Organisation 1</i> .....	32
4.1.1.1	Profil des participants .....	32
4.1.1.2	Analyse des résultats d'entrevue.....	35
4.1.1.2.1	Les caractéristiques de la formation interculturelle.....	36
4.1.1.2.1.1	La formation interculturelle.....	36
4.1.1.2.1.2	Type de formation interculturelle offerte .....	37
4.1.1.2.1.2.1	Les formations offertes aux jeunes de l'International.....	38
4.1.1.2.1.2.1.1	Les formations visant à l'apport des connaissances .....	38
4.1.1.2.1.2.1.1.1	La formation pré-départ.....	38
4.1.1.2.1.2.1.1.2	La formation d'arrivée.....	39
4.1.1.2.1.2.1.2	Les formations visant à faire un suivi et à prendre conscience des acquis interculturels et professionnels.....	39
4.1.1.2.1.2.1.2.1	L'orientation d'automne .....	40
4.1.1.2.1.2.1.2.2	L'orientation de mi-parcours .....	41
4.1.1.2.1.2.1.2.3	L'orientation de fin de parcours.....	41
4.1.1.2.1.2.1.2.4	L'orientation post-retour/dans le pays d'origine.....	42
4.1.1.2.1.2.1.2.5	Les rencontres mensuelles avec le conseiller .....	43
4.1.1.2.1.2.2	Les formations offertes aux jeunes quittant le Canada .....	43
4.1.1.2.2	Thèmes et formats des formations interculturelles .....	44
4.1.1.2.2.1	Thèmes abordés.....	44
4.1.1.2.2.2	Formats des formations interculturelles .....	45
4.1.1.2.3	Les compétences interculturelles valorisées par l'organisme .....	48
4.1.1.2.3.1	Les composantes cognitives.....	49
4.1.1.2.3.2	Les composantes émotionnelles/psychologiques .....	50
4.1.1.2.3.3	Les composantes sociales .....	51
4.1.1.2.4	Les habiletés interculturelles valorisées par l'organisme .....	52
4.1.1.2.4.1	Les aptitudes individuelles .....	53
4.1.1.2.4.2	Les aptitudes interpersonnelles.....	54
4.1.1.2.4.3	Les aptitudes perceptuelles .....	54
4.1.2	<i>Cas 2 : Organisme 2</i> .....	55
4.1.2.1	Profil des participants .....	55
4.1.2.2	Analyse des résultats d'entrevue.....	57
4.1.2.2.1	Les caractéristiques de la formation interculturelle.....	57
4.1.2.2.1.1	Type de formation interculturelle offerte .....	57
4.1.2.2.1.1.1	La formation visant l'apport des connaissances .....	58
4.1.2.2.1.1.1.1	La formation pré-départ interculturelle.....	58
4.1.2.2.1.1.2	Les formations visant à faire un suivi et à prendre conscience des acquis interculturels et professionnels.....	59
4.1.2.2.1.1.2.1	La formation générale offerte sur le terrain .....	59
4.1.2.2.1.1.2.2	La formation post-retour .....	60
4.1.2.2.2	Thèmes et formats des formations interculturelles .....	61
4.1.2.2.2.1	Thèmes abordés.....	61
4.1.2.2.2.2	Formats des formations .....	63

4.1.2.2.3	Les compétences interculturelles valorisées par l'organisme .....	66
4.1.2.2.3.1	La composante cognitive .....	67
4.1.2.2.3.2	La composante émotionnelle/psychologique.....	68
4.1.2.2.3.3	La composante sociale .....	69
4.1.2.2.4	Les habiletés interculturelles valorisées par l'organisme .....	70
4.1.2.2.4.1	Les aptitudes individuelles .....	70
4.1.2.2.4.2	Les aptitudes interpersonnelles.....	70
4.1.2.2.4.3	Les aptitudes perceptuelles .....	71
4.2	RÉSULTATS DES ANALYSES DE DOCUMENTS DE FORMATION INTERCULTURELLE .....	72
4.2.1	<i>Cas 1 : Organisme 1</i> .....	72
4.2.1.1	Les compétences interculturelles acquises par les jeunes .....	73
4.2.1.2	Les habiletés interculturelles acquises par les jeunes.....	74
4.2.2	<i>Cas 2 : Organisme 2</i> .....	75
4.2.2.1	Les compétences interculturelles valorisées par le guide .....	75
4.2.2.2	Les habiletés interculturelles valorisées par le guide .....	76
<b>5</b>	<b>DISCUSSION</b> .....	<b>77</b>
5.1	CARACTÉRISTIQUES DES FORMATIONS INTERCULTURELLES .....	77
5.1.1	<i>Formation continue et Formation discontinue</i> .....	78
5.1.1.1	Organisme 1.....	78
5.1.1.2	Organisme 2.....	79
5.2	COMPÉTENCES ET HABILÉTÉS INTERCULTURELLES .....	81
5.3	PERTINENCE DES FORMATIONS INTERCULTURELLES OFFERTES .....	82
5.4	RECOMMANDATIONS ET MÉTHODES DE SENSIBILISATION .....	84
<b>6</b>	<b>LIMITES DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>88</b>
<b>7</b>	<b>PISTES DE RECHERCHES FUTURES</b> .....	<b>90</b>
	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>91</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>93</b>
	<b>ANNEXES</b> .....	<b>98</b>

---

## LISTE DES TABLEAUX

---

<i>Tableau 1 : Présentation des deux organismes à l'étude</i> -----	23
<i>Tableau 2 : Profil des participants de l'Organisme 1</i> -----	34
<i>Tableau 3 : Formats des formations interculturelles offertes par l'Organisme 1</i> -----	46
<i>Tableau 4 : Profil des participants de l'Organisme 2</i> -----	56
<i>Tableau 5 : Formats des formations interculturelles offertes par l'Organisme 2</i> -----	64
<i>Tableau 6 : Méthodes de sensibilisation à la diversité culturelle</i> -----	85
<i>Tableau 7 : Stratégies pour rendre les formations plus efficaces</i> -----	86

---

## **LISTE DES ABBRÉVIATIONS**

---

CÉGEP : Collège d'enseignement général et professionnel

F : Formateur/Formatrice

NQT : National Qualified Trainer

PF : Participant Formateur/Participante Formatrice

PDF : Participant Document de Formation (fait référence aux participants cités dans le document de formation analysé)

O : Organisme/Organisation

OING : Organisation internationale non gouvernementale ou Organisme International non gouvernemental ou Organismes internationaux non gouvernementaux

ORG : Organisme /Organisation

---

## INTRODUCTION

---

Le contexte de mondialisation dans lequel nous sommes, contribue énormément à l'ouverture des frontières et favorise de plus en plus l'immigration. Le monde est devenu un village planétaire au sein duquel plusieurs cultures se côtoient. La diversité culturelle est chaque jour un peu plus grandissante. Les cinq continents se rejoignent, les cultures se partagent, s'associent, se différencient. Nous apprenons les uns des autres, et sommes parfois aux prises à des chocs culturels, à des incompréhensions et à des défis d'adaptation et de communication interculturelles. Parallèlement, les entreprises s'internationalisent. Des succursales ouvrent dans plusieurs contrées du monde. Plusieurs employés sont envoyés en mission, des bénévoles s'adonnent à des voyages coopératifs dans le but de contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans certains pays du tiers monde. Ils sont constamment confrontés aux différences culturelles et doivent s'y adapter et mener à bien les tâches qui leur sont confiées, malgré les conditions de travail difficiles, changeantes et parfois inadaptées à leurs réalités. Comment travailler et communiquer efficacement dans un environnement multiculturel ?

Tel était notre questionnement de départ. Nous tentions au début de notre recherche de savoir comment les organismes internationaux non gouvernementaux (OING) sensibilisent leurs coopérants volontaires, employés et bénévoles aux défis de la diversité culturelle. La lecture de la littérature présente à ce sujet nous a permis d'y répondre. Des programmes de formations interculturelles sont offerts aux employés et bénévoles des organismes internationaux dans le but de leur permettre de développer des compétences interculturelles favorisant la communication efficiente et la compréhension avec leurs

collègues issus de la diversité. La littérature soulève toutefois des questions sur lesquelles il était pertinent de nous pencher.

Il en est ressorti que les formations interculturelles données au sein des organismes internationaux sont pour la plupart inadaptées aux réalités des coopérants volontaires, employés et bénévoles en situation d'expatriation. Ces formations « discontinues <sup>1</sup> » semblent être incomplètes en ce sens où elles ne permettraient pas d'offrir à l'instar des formations « continues » <sup>2</sup> un accompagnement et un suivi pendant et après l'expatriation. Le manque de suivi des formations interculturelles les rend-il inefficaces ? Les formations interculturelles discontinues permettent-elles aux employés, coopérants et bénévoles de développer des compétences interculturelles ? Telles sont les questions que nous avons fini par nous poser. Notre problématique s'articule donc de la manière suivante : « comment les organisations internationales non gouvernementales travaillant en contexte multiculturel adaptent-elles leurs programmes de formation au développement de compétences interculturelles afin qu'ils répondent aux exigences d'une formation continue ? »

Le cadre théorique mobilisé dans la recherche regroupe les notions de multiculturalisme, d'interculturel, de compétence et de formation interculturelles. La méthodologie utilisée est qualitative. Nous avons effectué une étude de cas de deux organismes internationaux non gouvernementaux œuvrant dans un contexte multiculturel et offrant chacun des formations interculturelles. Des entrevues ont été effectuées avec les

---

<sup>1</sup> Nous entendons par formation discontinue, une formation n'offrant pas ou très peu de suivi pendant et après l'expatriation.

<sup>2</sup> Nous entendons par formation continue, une formation offrant un suivi avant, pendant et après l'expatriation.

employés et formateurs afin d'avoir leurs points de vue sur les types de formations offertes, sur leur efficacité et sur les compétences interculturelles qu'elles permettaient de développer. Une analyse de document de formations a également été menée afin de déterminer le type de compétences et habiletés interculturelles valorisées par chacun des organismes.

Ce mémoire est composé de neuf parties. Vous trouverez en premier lieu l'introduction suivie de la revue de littérature et du cadre théorique. Nous vous présentons ensuite la méthodologie et l'analyse des résultats de recherche. Suivent enfin la discussion, les limites de la recherche, les pistes futures ainsi que la conclusion.

---

## 1 REVUE DE LITTÉRATURE

---

Nous vivons dans une ère de mondialisation et d'adaptation économiques. Depuis plus d'une décennie, nous assistons à une ouverture des frontières ainsi qu'à une immigration de plus en plus grande en provenance des pays les moins développés. En effet, nombreux sont ceux, qui pour des raisons personnelles, politiques ou professionnelles immigreront vers d'autres horizons. Les zones d'accueil les plus touchées par cette immigration sont l'Europe et l'Amérique du Nord (Piché, 2005 ; Les migrations internationales en chiffres, 2013).

### 1.1 STATISTIQUES

Statistiquement parlant, près de 258 millions de personnes vivent en dehors de leur pays de naissance (Les migrations internationales en chiffres, 2013). En 2017, 3,4 % de la population mondiale provenait de l'immigration internationale (Ministère de l'Immigration, 2017) contre 3,2 % en 2013 et 2,9 % en 1990. (Les migrations internationales en chiffres, 2013). La proportion des personnes nées à l'étranger a considérablement augmenté dans les pays développés. Elle est passée de « 3,1 % en 1965 à 4,5 % en 1990 et à 8,7 % en 2000 » (Piché, 2005, p.10). En 2015, les migrants internationaux représentaient 13 % de la population totale des pays développés (Ministère de l'Immigration, 2017) contre 11 % en 2013 (Les migrations internationales en chiffres, 2013). Soit une augmentation de 2 % en deux ans. Au Canada, la population née à l'étranger représentait 20,6 % de la population totale en 2011, soit environ 6 775 800 personnes selon Statistique Canada. Les minorités visibles représentaient quant à elle près

de 6 264 800 personnes, soit 19,1 % de la population totale. 30,9 % d'entre elles soit 3 personnes sur 10 (Gouvernement du Canada, 2019) ont déclaré être nées au Canada et 65,1 % sont nées à l'extérieur et ont immigré par la suite (Immigration et diversité ethnoculturelle au Canada, 2018). Selon Statistique Canada, une personne sur cinq au Canada est née à l'étranger.

## **1.2 L'IMMIGRATION ÉCONOMIQUE**

On assiste de plus en plus à une immigration économique vers les pays développés. Elle consiste pour les pays du Nord à recruter une main-d'œuvre immigrante expérimentée, capable d'accroître leur développement économique et de pallier le vieillissement de leur population (Guilleux, 2017). Le taux de migrants qualifiés a fortement augmenté dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). On recense 27,3 millions de migrants ayant un niveau d'éducation élevé en 2010 (Les migrations internationales en chiffres, 2013). En France, 258 900 immigrants permanents ont été accueillis en 2016, dont 10,8 % au titre de l'immigration économique (Poingt, 2018). Le Canada a quant à lui accueilli 286 000 résidents permanents en 2017, dont 143 000 sous la catégorie de l'immigration économique (Hussen, 2018).

### **1.3 L'INTERNATIONALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES**

Bien que la mondialisation ait encouragé l'immigration humaine, elle a aussi favorisé l'internationalisation<sup>3</sup> des firmes et d'organismes gouvernementaux et non gouvernementaux. Ces filiales et succursales qui se tournent de plus en plus vers l'international recrutent des collaborateurs venus de l'étranger (Karjalainen, 2010 ; Bartel-Radic, 2014 ; Karjalainen & Benhaida, 2018) et sont en constante interaction avec des personnes, des employés, des partenaires et des clients de cultures, d'origines et de pays différents des leurs (Bartel-Radic, 2009 ; Calvez, 2009 ; Calvez & Lee, 2009). De plus, ces entreprises affectent des cadres et employés sur le plan international afin de les représenter et développer des stratégies globales de contrôle et de coordination (Ameur, 2010). Les organismes locaux ne sont pas épargnés et bénéficient également d'une main d'œuvre culturellement diversifiée (Karjalainen & Benhaida, 2018). Ils font parfois face à des défis de communication et de compréhension interculturelles auxquels les organismes internationaux sont également confrontés (Piché, 2005 ; Garcia, 2007). En effet, en plus de devoir prendre en considération les différences culturelles de leurs employés, les organismes internationaux doivent s'adapter aux différentes cultures (Karjalainen, 2010) et aux modes de vie des pays dans lesquelles elles s'installent. Cette double exposition à la diversité culturelle engendre souvent des conflits en ce sens où le personnel n'est, pour la plupart du temps pas assez informé, formé et sensibilisé face aux enjeux qu'elle comporte

---

<sup>3</sup> Se définit selon le dictionnaire Larousse comme étant une : « stratégie qui conduit les entreprises à se développer à l'échelle internationale, par le biais de filiales, par exemple, afin de tirer parti des avantages offerts par les différents pays ».

(Garcia, 2007). La méconnaissance de la différence de l'autre crée souvent des problèmes de communication et de compréhension entre les employés. Chacun a sa manière de voir les choses, sa manière de procéder, ses normes et ses valeurs, et il est souvent difficile d'admettre que l'autre a peut-être raison, et que sa manière de faire, bien que différente n'est pas pour autant erronée ou inefficace. Dans cette optique, Garcia (2007) affirme que :

« La méconnaissance du mécanisme de multiculturalisme en jeu dans la gestion de projets et des relations de travail dans les entreprises se traduit souvent par l'incompréhension mutuelle entre le personnel local et les expatriés, mais aussi par la distance relationnelle voire par des conflits quelques fois violents » (Garcia, 2007, p. 64).

L'intercompréhension nécessite un travail sur soi afin d'accepter l'autre dans sa différence et de parvenir à tisser des relations avec lui (Laulan, 2018). Elle pourrait passer par une sensibilisation et une formation sur la question et les enjeux du multiculturalisme. Gajardo et Leanzo (2011) affirment en ce sens que tout professionnel de l'humain se doit d'être formé et sensibilisé afin de développer des compétences interculturelles. Calvez et Lee (2009, p.84)) vont plus loin en affirmant que les compétences interculturelles sont autant indispensables aux « dirigeants d'entreprise qu'à chaque travailleur œuvrant au sein d'une organisation, quels que soient sa taille et son secteur ». En effet, il est essentiel en cette ère de mondialisation et de multiculturalisme que tout professionnel, sans distinction aucune, soit sensibilisé sur le sujet de la diversité culturelle afin de développer et posséder des compétences interculturelles, condition de performance essentielle à une meilleure compréhension et une prise en considération des différences d'autrui (Bartel-Radic, 2009).

#### **1.4 TYPES DE FORMATIONS INTERCULTURELLES**

La littérature n'évoque pas une typologie de formation interculturelle en tant que telle. Cependant, elle mentionne l'existence et la nécessité de formations interculturelles

dans plusieurs domaines comme l'éducation (primaire et universitaire), la santé et la politique au Canada et plus spécifiquement au Québec. Dans le domaine de la santé, elle vise à « assurer que les intervenants du réseau de la santé et des services sociaux soient en mesure d'agir de façon appropriée avec des usagers dont la culture diffère de la leur » (Pouliot et al., 2016, p.9). Elle contribue entre autres à développer des compétences interculturelles ainsi qu'une sensibilité culturelle auprès de ceux qui la reçoivent. Dans le milieu de l'éducation, la formation interculturelle englobe plusieurs aspects que sont : « l'éducation interculturelle et multiculturelle, l'éducation à la citoyenneté démocratique et aux droits humains, l'éducation antiraciste [...] et l'éducation inclusive » (Larochelle-Audet, et al., 2016, p. 178). Elle permet aux apprenants de développer des compétences interculturelles et inclusives et poursuit deux grandes finalités que sont : le mieux vivre et le développement d'un monde plus juste et plus égalitaire ainsi que l'adoption des pratiques d'équité tenant compte « des expériences et réalités ethnoculturelles, religieuses, linguistiques et migratoires des apprenants, particulièrement ceux issus des groupes minorisés. » (Potvin et al., 2015, p. 12). En d'autres termes, la formation interculturelle permet aux enseignants d'acquérir des compétences interculturelles qu'ils pourront à leur tour inculquer à leurs élèves/étudiants.

Il ressort de notre revue de littérature qu'en dépit de la pluralité et la diversité des formations offertes, l'objectif reste le même pour chacune d'elle, celui de développer des compétences interculturelles chez ceux à qui elles sont offertes.

## **1.5 LA FORMATION PRÉ-DÉPART**

Selon Legrand (2007), les organismes non gouvernementaux semblent être davantage sensibles à l'importance de l'ajustement culturel de leurs volontaires. En effet,

bon nombre d'entre eux, notamment ceux du Canada et du Québec en particulier, offrent des formations pré-départ à leurs employés, bénévoles et coopérants volontaires avant leur expatriation. L'objectif est de les préparer à l'expérience tout en mettant l'accent sur la construction et le développement d'habiletés et d'aptitudes leur permettant de comprendre et d'interagir avec des personnes issues de cultures différentes (Meier, 2004 ; Legrand, 2007). En plus de favoriser une meilleure compréhension et une communication efficiente dans un contexte interculturel donné, les formations pré-départ contribuent également à améliorer les performances de travail des coopérants et à les rendre plus efficaces (Jobin, 2009).

Toutefois, certaines formations sont incomplètes et inadéquates et ne préparent pas convenablement les membres à l'expatriation. Il ressort de nos lectures que 70 % des Américains qui vont en expatriation bénéficient d'une préparation ou d'une formation inadéquate, en termes de temps, de contenus et de méthodes utilisées (Legrand, 2007). Les formations interculturelles offertes semblent être très générales et ne sont pas spécifiques à un pays en particulier ce qui les rend incomplètes. La culture englobe « les valeurs immatérielles, rites, croyances, et traditions » (Laulan, 2013, p.1) propres à chaque peuple et à chaque pays, il ne serait donc pas pertinent de ne pas en tenir compte lors des formations offertes. Par exemple : un coopérant volontaire envoyé en Chine ne devrait pas recevoir la même formation interculturelle qu'un coopérant volontaire envoyé en France dans la mesure où ce sont deux pays différents, ayant des coutumes et des valeurs différentes et des normes de travail qui peuvent être divergentes. Offrir une formation

interculturelle inadaptée aux besoins des futurs « expatriés »<sup>4</sup> pourrait être une barrière à leur adaptation culturelle et à l'accomplissement de leurs tâches administratives. Un point de vue qui semble ne pas être partagé par certains gestionnaires/formateurs qui estiment qu'un manager ou un coopérant performant dans son pays le sera aussi dans un autre pays indépendamment de la pertinence et de la qualité de la formation pré-départ reçue (Legrand 2007). Barzanti (2002) réfute cet argument en affirmant que même le meilleur manager sera confronté dans un contexte international, à de nombreux obstacles, s'il ne possède pas une sensibilité culturelle et interculturelle (cité par Garcia, 2007). Cela veut donc dire qu'il est primordial et essentiel pour un gestionnaire et un manager aussi bon soient-ils de recevoir une formation interculturelle adaptée aux réalités auxquelles ils seront confrontés, dans l'optique de mieux s'y préparer.

Bien que la pertinence des formations interculturelles soit un facteur très important, elle n'est pas le seul enjeu que soulève la littérature. En effet, en plus d'offrir une formation interculturelle inadaptée en matière de contenu, de nombreuses entreprises et ONG n'offrent aucun suivi de formation pendant et après l'expatriation (Legrand, 2007 ; Barmeyer & Davoine, 2012). Ils 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 » (Legrand, 2007, p. 25). « La formation interculturelle se limite trop souvent à la période qui précède l'expatriation », affirme Cerdin (2012, p.12). Les coopérants sont donc laissés à eux-mêmes pendant tout le processus d'expatriation alors qu'ils devraient

---

<sup>4</sup> Nous entendons ici par expatrié, un bénévole, coopérant volontaire ou un employé qui est sur le point de vivre une expérience de travail ou un échange scolaire à l'étranger.

bénéficier d'un accompagnement et d'un soutien matériel et social aussi bien avant que pendant leur séjour (Cerdin, 2011). Ce qui nous amène à nous questionner sur l'efficacité des formations interculturelles discontinues. Contribuent-elles réellement au développement de compétences interculturelles ? Peuvent-elles être source de confusion pour les coopérants, bénévoles et employés qui la reçoivent ? Des mesures palliatives au manque de suivi des formations interculturelles sont-elles prises par les formateurs et formatrices ?

La littérature fait mention des formations interculturelles offertes au sein des Organismes non gouvernementaux et des Organismes internationaux, mais ne semble pas faire cas de celles offertes au sein des Organismes internationaux non gouvernementaux (OING). Il nous a donc semblé pertinent de nous focaliser, dans le cadre de notre recherche, sur l'efficacité des formations interculturelles offertes au sein des OING dans la mesure où ils travaillent également dans des contextes multiculturels avec des employés, bénévoles et coopérants culturellement diversifiés. D'où découle la problématique de recherche suivante : comment les organisations internationales non gouvernementales travaillant en contexte multiculturel adaptent-elles leurs programmes de formation au développement de compétences interculturelles afin de répondre à l'exigence d'une formation continue ?

---

## 2 CADRE THÉORIQUE

---

Le cadre théorique mobilisé dans le cadre de ce mémoire englobe cinq notions que sont : le multiculturalisme, l'interculturel, la compétence interculturelle, la mobilité internationale et la formation pré-départ.

### 2.1 DU MULTICULTURALISME À L'INTERCULTURALISME

#### 2.1.1 Définitions

- **Le multiculturalisme** : il met l'accent sur « la reconnaissance et la coexistence d'entités culturelles distinctes en donnant la priorité au groupe d'appartenance » (Theyre, 2011, en ligne). En d'autres termes, le multiculturalisme reconnaît l'existence d'une pluralité culturelle, sans pour autant mettre en place des stratégies permettant à une culture de s'intégrer à une autre.
- **L'interculturel** : Margalit Cohen-Emerique (cité par Gajardo & Leanza, 2011, p. 5) définit l'interculturel comme étant « à la fois un champ de recherche, une conception sociopolitique du “vivre ensemble”, une approche en formation et en intervention et l'interaction entre deux identités qui se donnent mutuellement sens ». L'interculturel permet non seulement de reconnaître l'existence d'une diversité, mais contribue à l'intégrer dans les modes de vie.

#### 2.1.2 Différences entre multiculturalisme et interculturalisme

Le multiculturalisme, tout en reconnaissant les différences, s'arrête selon Theyre (2011, en ligne) « à une structure de cohabitation, de coprésence des groupes et des individus ». En d'autres termes, bien que reconnaissant l'existence de cultures

multiformes, il ne favorise pas l'intégration d'une culture à une autre. Le multiculturalisme s'arrête à la reconnaissance de normes culturelles diverses mais n'encourage pas le mélange culturel. Il peut être source de conflit car il ne remet pas en cause les relations inégalitaires (Thieyre, 2011, en ligne).

L'interculturalisme, quant à lui, « propose une alternative au traitement de la diversité culturelle, en rendant possible le fait que chaque individu puisse s'exprimer à partir de plusieurs cultures. [...] Il indique une mise en relation et une prise en considération des interactions entre des groupes, des individus, des identités ». Contrairement au multiculturalisme, l'interculturalisme prend en considération les interactions humaines et les intègre. Il est plus pratique et ne s'arrête pas à une simple comparaison. Il n'a pas pour objectif

« D'identifier autrui en l'enfermant dans un réseau de significations ni d'établir des comparaisons sur la base d'une échelle ethnocentrée. L'interculturel accorde une place plus importante à l'individu en tant que sujet qu'aux caractéristiques culturelles de l'individu » (Thieyre, 2011, en ligne).

L'approche utilisée dans le cadre de cette étude est celle de l'interculturalisme, dans la mesure où elle est plus générale et inclusive, permettant non seulement de prendre conscience de la diversité culturelle et de l'étudier, mais aussi de l'intégrer dans les pratiques quotidiennes et managériales.

## **2.2 LA FORMATION INTERCULTURELLE**

Le deuxième concept théorique mobilisé dans le cadre de notre recherche est celui de la formation interculturelle.

Elle permet aux futurs expatriés de bien se préparer à la mobilité internationale (Cerdin, 2011) et les aide à développer des aptitudes et habiletés leur permettant de

s'ajuster à la culture du pays hôte, de travailler efficacement et d'apporter leur contribution à la communauté (Noe & Ford, 1992 ; Brislin & Yoshida, 1994). Sa rigueur et son efficacité se mesurent selon Cerdin (2011) avec deux indicateurs que sont : la durée et le degré d'engagement des personnes impliquées. Brislin et Yoshida (1994) affirment que la formation ne sert qu'à faciliter l'adaptation et ne peut cependant pas enrayer toutes les difficultés auxquelles les expatriés seront confrontés. La formation interculturelle doit selon eux répondre à quatre objectifs à savoir :

- Aider les expatriés à surmonter les obstacles et à profiter de leur expérience.
- Aider les expatriés à développer des relations harmonieuses avec les hôtes.
- Aider les expatriés à répondre efficacement aux tâches qui leur sont demandées.
- Aider les expatriés à prévenir et à gérer le stress associé à l'expérience de l'expatriation.

Nous pouvons retenir que la formation interculturelle est offerte dans le but de préparer les employés, et de développer en eux des compétences interculturelles qui leur permettront de s'adapter à leur nouvel environnement, à leurs nouveaux collègues, de surmonter les obstacles et défis auxquels ils seront confrontés, et de réussir leur mission de travail.

Un autre exemple de la formation interculturelle est la formation pré-départ : elle met en relief le travail et la vie au sein d'un nouvel environnement culturel (Mead, 1998). Pour Mendenhall et Oddou (1986), une formation pré-départ appropriée devrait aider les futurs expatriés à s'ajuster à leur milieu. Elle a pour objectif de faciliter l'adaptation à un nouvel environnement de travail et contribue à améliorer la performance au travail (Kollenz, 1997). Legrand (2007, p.15) affirme quant à elle que la formation pré-départ a pour objectif principal « d'aider les expatriés à faire face aux situations imprévues qui

pourraient survenir au sein de la nouvelle culture du pays hôte ». La formation pré-départ se limite cependant « à la présentation de données sociopolitiques, économiques, culturelles ainsi qu'à des informations générales sur les conditions de vie dans le pays d'accueil » (Legrand, 2007, p.15). La formation devrait selon elle être individualisée et adaptée aux besoins ainsi qu'aux forces et faiblesses des expatriés.

### **2.3 LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE**

La compétence interculturelle est une condition pour la communication interculturelle qui permet de vivre et de s'adapter à un environnement culturel divers (Leung, Ang, & Ling, 2014). Elle peut être acquise à travers une formation ou une expérience interculturelle (Bartel-Radic, 2014) et « demande de savoir se débrouiller avec les structures socioculturelles, historiques et linguistiques [...] et de les comprendre comme fondement même des actions économiques et administratives » (Opitz, 1997, cité par Bartel-Radic, 2009, p. 15). Indispensable pour une communication et une compréhension efficiente, elle est une compétence clé pour les employés, bénévoles et coopérants des organismes et entreprises internationaux (Bartel-Radic, 2014 ; Karjalainen & Benhaida, 2018). Elle permet aux travailleurs « de saisir le sens implicite, souvent caché, des situations culturelles nouvelles, de réagir de manière appropriée et de faire face au stress et aux émotions diverses provoqués par les conflits de normes et le sentiment d'incertitude qui les engendre » (Calvez & Lee, 2009, p.84). Selon Kiechl (1997, cité par Bartel-Radic, 2009, p. 14),

« Possède une compétence interculturelle la personne qui comprend, lors de la coopération avec des personnes porteuses d'une autre culture, leurs concepts spécifiques du ressentir, penser, et agir. Cette compréhension doit être intégrée dans la cognition, l'affectif et le comportement de la personne en situation interculturelle ».

Dirks (1995) affirme quant à lui qu'elle comporte des composantes cognitives, émotionnelles et sociales importantes. «La compétence interculturelle comporte trois composantes :

- cognitive (reconnaissance de normes, valeurs et coutumes différentes, compréhension des relations sociales locales, prise de conscience des différences et nuances dans la communication verbale et non verbale),
- émotionnelle/psychologique (empathie, prise de risque, volonté d'apprendre, conscience de soi-même),
- sociale (écoute active, volonté d'améliorer son propre comportement, engagement dans les réseaux locaux) » (Dirks, 1995, cité par Bartel-Radic, 2009, p.14).

Ces trois composantes sont des concepts qui seront mobilisés dans le cadre de notre analyse de résultats.

## **2.4 MOBILITÉ INTERNATIONALE**

### **2.4.1 Définition**

La mobilité internationale se définit comme étant une mutation professionnelle, scolaire ou académique, impliquant « l'installation temporaire dans un pays autre que le pays d'origine » (Réseau cités des métiers, 2009, p.6). En d'autres termes, elle consiste pour un professionnel/employé, un élève ou un étudiant, à quitter son pays d'origine pour un autre pays, et ce, à des fins professionnelles ou académiques. Considérée comme un « levier de succès pour les entreprises à la conquête des marchés internationaux » (Point et al., 2012, p.11), elle comporte plusieurs aspects à savoir : l'expatriation, l'impatriation et

la mobilité étudiante. On l'associe également aux missions internationales et aux séjours à court et long terme à l'étranger (Point et al., 2012).

Les deux principaux concepts qui seront mobilisés dans le cadre de notre étude sont l'expatriation et la mobilité étudiante.

#### **2.4.2 L'expatriation**

L'expatriation se définit comme étant le fait de quitter son pays d'origine pour un autre pays à des fins professionnelles. Elle peut être délibérée en ce sens où l'expatrié décide de lui-même de trouver un emploi dans un autre pays ou « imposée » dans la mesure où l'expatrié est, dans le cadre de son actuel emploi ou d'une nouvelle mission, envoyé pour une période donnée, dans un autre pays. Une expatriation réussie « répond aux attentes des personnes expatriées (la perspective individuelle) et des employeurs (la perspective organisationnelle), et ce, tout au long des étapes d'expatriation » (Cerdin, 2011, p.28). Son succès se mesure également aux compétences interculturelles acquises par les expatriés « sous forme d'attributs personnels, de connaissances et de capacités » Cerdin (2012, p.7).

« Certaines organisations, par l'entremise de clauses particulières, ne donnent pas la possibilité aux personnes de refuser une expatriation, ce qui signifierait la perte de leur emploi. Toutefois, les recherches montrent que l'absence de liberté de choix nuit à la réussite de l'expatriation » Cerdin (2011, p.30).

Selon la littérature, il existe plusieurs types d'expatriation que sont :

- L'expatriation traditionnelle : « Elle correspond à une étape de carrière limitée et définie dans le temps. En général, il s'agit de la mutation d'un employé de son pays d'origine vers une filiale à l'étranger pour une durée moyenne de deux à trois ans » (Cerdin, 2012, p.22).

- Les missions courtes à l'étranger : « Elles sont définies comme des affectations plus longues qu'un voyage d'affaires, mais d'une durée inférieure à une année. Habituellement, la famille ne suit pas la personne en mission » (Cerdin, 2012, p.22).
- La flexpatriation : « Elle correspond à des voyages d'affaires fréquents sans installation dans un pays étranger qui peuvent faciliter à la fois le développement de compétences internationales et une compréhension globale des activités de l'entreprise, mais qui peuvent aussi générer des tensions entre la vie privée et la vie professionnelle » (Cerdin 2012, p.22).
- La mobilité pendulaire : elle se désigne par le fait qu'« un salarié travaille dans un pays étranger la semaine et rejoint sa famille restée dans le pays d'origine le week-end ».
- La mobilité alternée : Elle se caractérise par « l'alternance de séjours à l'étranger et de séjours dans le pays d'origine sans la famille d'accueil » (Cerdin, 2012, p.7) Elle peut être hebdomadaire ou bihebdomadaire.
- La mobilité virtuelle « où la personne, sans être délocalisée dans un pays étranger, gère des collaborateurs basés hors de son pays d'origine » (Cerdin, 2012, p.7).

Cette recherche se focalise principalement sur l'expatriation traditionnelle dans la mesure où elle représente la « forme la plus commune de mobilité internationale » (Cerdin, 2012, p. 22).

### **2.4.3 La mobilité étudiante**

La mobilité étudiante consiste comme son nom l'indique, à effectuer une mobilité/un échange scolaire ou académique dans un pays autre que le sien. Un étudiant en mobilité internationale est considéré comme étant « un étudiant qui a physiquement franchi une frontière internationale séparant deux pays dans le but de prendre part à des

activités éducatives dans le pays de destination » (Gouvernement du Canada, 2016). Au Canada, le nombre d'étudiants internationaux a « presque doublé, passant de 168 000 en 2004 à 336 500 en 2014 » (Gouvernement du Canada, 2016). En 2018, le pays comptait « 572 415 étudiants internationaux, tous niveaux d'instruction confondus » (Bureau canadien de l'éducation internationale, 2018), soit une augmentation de « 16 % par rapport à l'année précédente » (Bureau canadien de l'éducation internationale, 2018). Même si le nombre d'étudiants internationaux est de plus en plus élevé au Canada, les étudiants canadiens sont quant à eux peu nombreux à effectuer une mobilité internationale. Selon les statistiques d'Universités Canada, « seuls 11 pour cent des étudiants canadiens vivent une expérience de mobilité internationale pendant leurs études au premier cycle » (Universités Canada, 2017) tandis que « 97 % des universités canadiennes offrent à leurs étudiants la possibilité de vivre des expériences à l'étranger, que ce soit sous forme de séjours d'études, de bénévolat, ou de recherche » (Universités Canada, 2014). Ce faible taux de mobilité internationale des Canadiens s'explique par « les coûts liés aux études à l'étranger et la perte de revenus d'emplois à temps partiel au pays » (Universités Canada, 2012).

La mobilité étudiante est bénéfique et avantageuse, car elle contribue à la réalisation professionnelle des étudiants et leur permet d'acquérir une compréhension interculturelle et la connaissance d'un marché étranger (Johnson, 2016).

---

## 3 MÉTHODOLOGIE

---

### 3.1 UNE MÉTHODE QUALITATIVE : L'ÉTUDE DE CAS

#### 3.1.1 Étude de cas : définition

Le procédé méthodologique choisi dans le cadre de notre recherche est l'étude de cas. Elle se définit selon Yin (1989, cité par Bonneville et al., 2007, p. 168) comme étant « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'information multiples sont utilisées ». Hamel (1999) la dépeint comme étant une méthode « d'exploration qui tente de découvrir des problématiques nouvelles, de renouveler des perspectives existantes ou de suggérer des hypothèses fécondes » (p.13). L'étude de cas semble selon lui jouer deux rôles différents : « soit elle vise à établir le diagnostic d'une organisation ou en faire l'évaluation, soit qu'elle cherche à prescrire une thérapeutique ou à changer une organisation » (Hamel, 1999, p.13). Elle est adaptée à notre recherche dans la mesure où elle nous permet de :

« Rappporter un évènement à son contexte afin de le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et se développe » (Hamel, 1999, p.15) tout en tenant compte « des dimensions historiques, contextuelles et circonstancielles du phénomène observé » (Giroux, 2003, cité par Bonneville et al., 2007, p. 169).

Notre analyse portera sur deux organismes internationaux basés au Canada, œuvrant chacun dans un contexte multiculturel et offrant une formation interculturelle à leurs employés, bénévoles, et/ou coopérants volontaires. Nous analyserons les formations interculturelles offertes par chacun des organismes et nous les comparerons ensuite afin d'évaluer comment chacun d'eux adapte ses programmes de formation aux

développements de compétences interculturelles afin qu'ils répondent à l'exigence d'une formation continue.

Pour ce faire, nous procéderons à des entrevues semi-dirigées avec les formateurs et les participants (coopérants volontaires) ainsi qu'à une analyse de document de formation interculturelle des organismes partenaires.

### **3.1.2 Processus de sélection des deux cas à l'étude**

Les cas ont été sélectionnés sur la base des critères suivants :

- Être un organisme international non gouvernemental basé au Canada
- Travailler dans un contexte multiculturel autant sur le plan national qu'international
- Avoir un personnel culturellement diversifié
- Offrir une ou plusieurs formations interculturelles
- Avoir au minimum deux succursales à l'international
- Être enregistré dans le répertoire des membres de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (facultatif)

Étant donné que la recherche a été menée au Canada, il semblait opportun de se pencher vers des organismes internationaux non gouvernementaux basés au Canada. Le choix s'est posé sur des organismes internationaux non gouvernementaux avec le postulat qu'ils travaillent pour la plupart dans des contextes multiculturels avec des employés, bénévoles et coopérants (pour certains) de culture diverse. Nous avons ainsi plus de chance de réunir des participants répondants aux critères voulus pour la recherche. Les organismes devaient également avoir un minimum de deux succursales à l'international du fait que la recherche portait essentiellement sur les formations offertes aux membres ayant effectué

une ou plusieurs expériences d'échange culturel (coopération volontaire internationale ou échange scolaire international).

### **3.1.3 Processus de sélection des deux cas à l'étude**

Pour identifier des organisations éligibles à la recherche, nous avons consulté le répertoire des membres de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale<sup>5</sup> et avons retenu les organismes membres qui répondaient à nos critères de sélection et qui mentionnaient sur leur site web le fait de :

- Travailler en contexte multiculturel
- Offrir des formations pré-départ et/ou interculturelles à leurs employés, bénévoles et expatriés.

Après avoir effectué cette présélection, les organismes ont été contactés selon les informations reçues sur leurs sites web respectifs (téléphone et courriel) afin de leur présenter notre projet de recherche.

Une dizaine d'organismes a été contactée, cinq d'entre eux se sont montrés favorables à collaborer avec nous, et seulement deux d'entre eux ont finalement été aptes à collaborer avec nous et à nous mettre en contact avec les employés/bénévoles/coopérants ayant reçus la formation ainsi que les formateurs. Afin d'assurer leur anonymat, nous les présenterons sous le nom de Org1 (organisation 1) et Org2 (organisation 2).

---

<sup>5</sup>En ligne : <http://www.aqoci.qc.ca/?-Repertoire-des-membres->

**Tableau 1** : Présentation des deux organismes à l'étude

Organisation 1	Organisation 2
<p>Partenaire officiel de l'UNESCO depuis 2015, l'organisation 1 est un organisme non gouvernemental international, et à but non lucratif qui offre des possibilités d'apprentissage interculturel à travers différents programmes pour aider les individus à développer des compétences et une compréhension nécessaires pour créer un monde plus juste et plus pacifique. Cette organisation a des partenaires dans plus de 55 pays au monde. Elle compte plus de 14 000 participants chaque année et 40 000 bénévoles actifs dans le monde.</p>	<p>L'organisation 2 est une confédération internationale de 19 organisations non gouvernementales indépendantes qui travaillent ensemble, avec des partenaires et communautés locales, dans plus de 90 pays. Son objectif est de créer un monde juste et sans pauvreté au sein duquel tous les hommes et femmes seront considérés et traités équitablement et pourront pleinement exercer leurs droits et influencer les décisions relatives à leur vie.</p>

## 3.2 ÉCHANTILLONAGE

### 3.2.1 Critères de sélection des répondants

Le choix des répondants s'est fait en tenant compte des critères suivants :

- **Critères de sélection des formateurs**<sup>6</sup>
  - Être des ressources humaines ou être un formateur
  - Avoir travaillé ou travailler dans un contexte multiculturel

---

<sup>6</sup> Ces critères ont été choisis parce que selon la littérature, les personnes habilitées à offrir des formations interculturelles au sein des organismes internationaux étaient des formateurs ou le personnel des ressources humaines. À cet effet, il nous semblait pertinent d'en interviewer certains, qui avaient déjà offert ou contribué à offrir une formation, et qui avaient déjà travaillé dans un contexte multiculturel, pour que l'expérience soit complète et le témoignage pertinent.

- Avoir déjà offert ou contribué à offrir une ou plusieurs formations interculturelles
- **Critères de sélection des bénévoles<sup>7</sup>**
  - Être employé, bénévole, expatrié ou ancien expatrié
  - Avoir travaillé ou travailler dans un contexte multiculturel
  - Avoir déjà reçu une ou plusieurs formations interculturelles/pré-départ

### **3.2.2 Processus de sélection des répondants**

Un appel à candidatures<sup>8</sup> fut envoyé par courriel aux responsables des deux organismes partenaires, pour diffusion aux membres du personnel et aux formateurs potentiellement intéressés et admissibles à la recherche. Nous y indiquions le but de la recherche, les critères d'admissibilité, les objectifs, avantages et inconvénients de la recherche, la confidentialité et l'anonymat, ainsi que la conservation des données. Afin d'éviter toute contrainte morale ou psychologique, il était précisé que la participation de tous était volontaire et qu'ils pouvaient se retirer à n'importe quel moment sans aucune conséquence. Les candidats intéressés devaient nous envoyer un courriel en mentionnant :

- Leur intérêt à participer à la recherche
- Leur statut (Bénéficiaire de la formation ou formateur)
- Leurs disponibilités à partir du 22 octobre 2018 (heure, date, et endroit de convenance).
- Le moyen par lequel ils voulaient passer l'entrevue (en personne, via Skype, par courriel ou par appel téléphonique)

---

<sup>7</sup> Nous avons choisi ces critères dans la mesure où nous voulions des employés, bénévoles qui pouvaient partager un témoignage basé sur une expérience et un vécu personnels. Il était donc important qu'ils aient déjà travaillé en contexte multiculturel et ait déjà reçu une ou plusieurs formations interculturelles.

<sup>8</sup> Voir annexe 2, p. 70

- S'ils nous autorisaient ou non à effectuer un enregistrement dans le cas où l'entrevue serait en personne, au téléphone ou via Skype.

### **3.2.3 Type d'échantillonnage**

L'échantillonnage choisi est non probabiliste en ce sens où « il ne s'appuie pas sur un processus de sélection aléatoire » (Bonneville et al., 2007, p. 93). Nous avons choisi un échantillonnage de volontaires qui consiste à « une participation volontaire des individus » (Bonneville et al., 2007, p. 94). Le courriel d'appel à candidatures envoyé lors du recrutement mentionnait par ailleurs le fait que la participation à la recherche soit libre et volontaire, ce qui permettait aux participants de se retirer à tout moment. Les coopérants et formateurs intéressés devaient nous contacter pour nous faire part de leur intérêt.

Le quota de participants à atteindre était de huit maximum, les deux organismes compris, mais nous en avons finalement obtenu sept. Cela s'explique d'abord par le fait que nous avons au début de notre recherche, de la difficulté à recruter des participants, car la majorité des organismes internationaux contactés affirmaient ne pas offrir de formations interculturelles ou n'étaient pas aptes à partager leurs informations dites « confidentielles ». La saturation empirique est la seconde raison pour laquelle nous fîmes le choix de nous limiter à sept participants. Elle consiste à arrêter la collecte de données lorsque les derniers documents, entrevues ou observations n'ont pas apporté d'éléments nouveaux (Thiétart, 2003). Notre dernière entrevue n'ayant pas apporté d'éléments nouveaux, il nous a semblé nécessaire de nous limiter à sept participants, afin d'éviter la redondance des données recueillies.

Le recrutement quant à lui, s'est fait par ordre d'arrivée. Le premier participant à nous manifester son intérêt était le premier marqué sur la liste et ainsi de suite. Nous avons

interviewé trois formateurs, et quatre coopérants volontaires ayant reçu des formations interculturelles avant leur expatriation. Les trois formateurs provenaient de l'Organisation 1 (Org1) et les quatre coopérants volontaires de l'Organisation 2 (Org2) et avaient reçu leurs formations entre 2016 et 2017.

### **3.2.4 Critères de sélection des documents et processus d'échantillonnage**

L'analyse documentaire a pour objectif de :

« Découvrir la signification du message étudié et, pour ce faire, elle repose sur la classification ou la codification dans diverses catégories des éléments du document analysé, afin d'en faire ressortir les différentes caractéristiques et d'en comprendre le sens précis » (L'Écuyer, 1987, cité par Bonneville & al., 2007, p.192).

Plusieurs documents peuvent être soumis à l'analyse documentaire tels que « des articles de journaux, des bandes dessinées, des rapports d'activités » (Bonneville & al., 2007, p.192). Dans le cadre de notre recherche, nous avons analysé les documents de formations interculturelles offertes par les deux organisations partenaires dans l'optique d'évaluer les compétences et habiletés interculturelles qui y sont valorisées. Le corpus choisi est de trois années, soit de 2016 et 2018.

Pour être éligibles à l'analyse, les documents devaient porter sur :

- Les différentes formations interculturelles offertes (pré-départ, d'arrivée, post-retour, etc.)
- La diversité culturelle en générale (tout ce qui s'en rapporte)
- Les plans de formations interculturelles offertes

Notons que les documents, qui ne portaient que sur l'un des critères mentionnés n'étaient pas éligibles.

### **3.3 OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES**

Les méthodes de collectes de données choisies dans le cadre de notre recherche sont : l'entrevue et l'analyse documentaire.

#### **3.3.1 Entrevues semi-dirigées**

##### **3.3.1.1 Objectifs des entrevues semi-dirigées**

L'entrevue de recherche est « un dispositif de face à face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche », elle permet « la collecte d'informations sous forme de données discursives, c'est-à-dire des données relatives au discours d'un individu » (Freyssinet-Dominjo, 1997, cité par Bonneville et al., 2007, p. 173)

Nous avons, dans le cadre de notre recherche, effectué des entrevues avec les employés, bénévoles et expatriés des organismes favorables, ayant reçu la formation pré-départ et/ou interculturelle et avec le personnel/formateur ayant offert une ou plusieurs formations interculturelles. Les entrevues étaient individuelles, anonymes et semi-dirigées. Elles ont consisté en une « interaction verbale animée de façon souple » (Savoie-Zajc, 1997, p. 266), au cours de laquelle nous laissons la latitude aux personnes interviewées de partager leurs expériences et d'aborder des thèmes qui leur semblaient essentiels et pertinents. Elles ont été utiles dans la mesure où elles nous ont permis « d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels nous souhaitons entendre les répondants, tout en nous permettant de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude » (Savoie-Zajc, 1997, p. 266). Cela nous permettait à la fois de guider l'entrevue, et de laisser l'opportunité aux interviewés d'évoquer des points que nous n'avions pas abordés, tout en restant dans le cadre de la

diversité culturelle, de la formation interculturelle et du développement des habiletés et compétences interculturelles.

Nos entrevues se sont tenues durant les mois d'octobre et de novembre 2018, juste après que nous ayons obtenu le certificat<sup>9</sup> d'approbation éthique du Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche, de l'Université d'Ottawa, qui nous permettait d'entrer en contact et d'interviewer nos participants.

Deux entrevues ont été effectuées en personne, et cinq entrevues sur Skype, selon les préférences des interviewés. Elles ont duré environ 45mn à 1h15 de temps.

### **3.3.1.2 Objectifs pour chaque type de répondants**

#### **3.3.1.2.1 Objectifs pour les formateurs**

L'entrevue semi-dirigée avec les formateurs a pour objectif de connaître le type de formations offertes et de comprendre comment elles sont préparées et mises en œuvre. Elle permet également de cerner les besoins que les formateurs désirent combler ainsi que les compétences et habiletés interculturelles qu'ils désirent inculquer et comment ils s'y prennent pour y arriver.

#### **3.3.1.2.2 Objectifs pour les bénéficiaires**

L'objectif de la seconde entrevue est de pouvoir recueillir le point de vue des bénéficiaires sur les formations reçues, et sur leur efficacité. Ils pourront nous dire si les formations reçues les ont aidés dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes, si

---

<sup>9</sup> Voir annexe 5, p.97

elles leur ont permis ou non de développer des compétences et habiletés interculturelles et de s'adapter à leur nouvel environnement culturel lors de leur expatriation.

### **3.3.1.3 Thèmes abordés**

Les thèmes abordés sont sensiblement les mêmes pour les deux entrevues. Ils ont été réunis en deux groupes selon, respectivement, les thèmes principaux et les thèmes secondaires.

Les thèmes principaux abordés portent essentiellement sur les formations en elles-mêmes et sur les compétences et habiletés interculturelles qu'elles suscitent. Il s'agit entre autres :

- Du type de formation offerte/reçue
- Des thèmes et objectifs des formations
- Du format, de la durée et de la fréquence des formations
- De la pertinence et de l'efficacité des formations offertes/reçues
- Des compétences et habiletés interculturelles que les formations permettent de développer
- Du rôle des formations interculturelles dans la communication interculturelle
- De la continuité des formations offertes
- De l'expérience personnelle de formation donnée ou reçue

Les thèmes secondaires sont ceux qui font allusion au profil des participants et aux suggestions qu'ils proposent pour l'amélioration des formations reçues et/ou offertes. Il s'agit :

- Du poste et de la mission occupés au sein de l'organisme
- Du nombre de formation offerte/reçue

- Des suggestions proposées pour l'amélioration des formations

### **3.3.2 Analyse de contenu**

#### **3.3.2.1 Objectifs de l'analyse**

L'analyse de document a pour objectif d'approfondir les informations reçues lors des entrevues. Elle permettra d'avoir un aperçu plus éclairé sur les formations interculturelles offertes. Gajardo & Leanzo (2011) affirment qu'une formation interculturelle doit permettre de développer des compétences et habiletés interculturelles chez ceux qui en bénéficient. L'analyse portera essentiellement sur cet aspect.

Nous verrons si les formations offertes contribuent de par leur contenu à développer des compétences interculturelles, et si elles offrent des outils permettant l'adaptation et la performance en contexte interculturel (Bartel-Radic, 2009, p. 11).

#### **3.3.2.2 Documents analysés et démarche d'analyse**

Le type d'analyse choisi dans le cadre de cette étude est l'analyse qualitative de contenu. Elle consiste à interpréter « le matériel étudié à l'aide de quelques catégories analytiques, en faisant ressortir et en décrivant ses particularités spécifiques » (Landry, 1997, cité par Bonneville et al. 2007, p. 192). Elle permet en d'autres termes de recueillir les données d'un document, d'un article ou d'un texte et de les traiter grâce à des codes et des caractéristiques préalablement établis afin d'en faire ressortir des particularités spécifiques.

L'objectif de la présente analyse de contenu était de faire ressortir les compétences et habiletés interculturelles valorisées par les deux organismes à l'étude. Pour y arriver, trois documents de formations ont été analysés en nous basant sur les trois compétences interculturelles selon Legrand (2007) et les trois habiletés interculturelles selon Dirks

(1995). Nous avons dans un premier temps procédé au recensement des différents types de compétences et d'habiletés interculturelles valorisées dans chacun des documents, avant de les présenter et de les expliquer par organisme.

L'analyse portait essentiellement sur :

- Deux documents de formations de l'Organisme 1 portant chacun sur l'orientation d'automne et sur l'orientation de post-départ et datant tous les deux de 2018. Nous nous sommes focalisés sur les témoignages d'anciens élèves (ayant effectué l'expérience d'échange international au Canada et dans différents pays du monde) qui étaient mentionnés dans le document portant sur l'orientation de post-départ.
- Un document de formation de l'Organisme 2 intitulé « Trousse retour », portant sur la formation de retour et datant de 2016.

---

## **4 ANALYSE DES RÉSULTATS**

---

L'objectif poursuivi dans ce chapitre est de rendre compte des résultats obtenus lors de notre étude de cas. Il sera divisé en deux parties. La première présente les résultats d'analyse des entrevues semi-dirigées effectuées et la seconde, les résultats d'analyse de contenu des documents de formations des deux organismes à l'étude. Chacune des parties sera subdivisée en deux sous parties, de telle sorte que les résultats puissent être présentés en fonction de chaque organisme à l'étude.

### **4.1 RÉSULTATS DES ANALYSES DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES**

En guise de rappel, trois formateurs et quatre coopérants volontaires ont été interviewés dans le cadre de ce mémoire. Les formateurs interviewés provenaient de l'Organisation 1 et les coopérants volontaires de l'Organisation 2.

Notons que deux formateurs sur trois avaient déjà reçu une ou plusieurs formations interculturelles au sein de l'Organisation 1 et étaient en mesure de nous partager leurs expériences en tant que formateurs et bénéficiaires de formation interculturelle.

#### **4.1.1 Cas 1 : Organisation 1**

##### **4.1.1.1 Profil des participants**

Il nous semble pertinent de définir dans un premier temps le profil des participants avant d'entamer l'analyse des résultats.

Nous avons dans le cadre de notre recherche, interviewé trois formateurs au sein de l'organisme 1 dont :

- **Une formatrice générale** chargée des formations interculturelles offertes aux employés, bénévoles, jeunes, parents et conseillers d'orientation.
- **Deux formateurs bénévoles** qui eux, sont chargés des formations interculturelles offertes aux jeunes et aux parents.

Les entretiens étaient semi-dirigés et se sont déroulés de manière individuelle afin d'assurer la confidentialité des informations reçues et l'anonymat des participants. Une entrevue a été effectuée à huis clos, dans un des locaux de l'organisme et deux entretiens via Skype. Les deux formateurs interviewés via Skype nous ont fait parvenir leurs identifiants par courriel et nous les avons contactés selon l'horaire et la disponibilité qu'ils avaient fournie. Les entretiens ont duré en moyenne entre 45 minutes et 1 h 15 de temps.

Afin de préserver l'anonymat des participants, nous emploierons des acronymes pour les désigner. Dans le tableau suivant, nous utiliserons :

- F1 pour Formatrice 1
- PF1 pour Participant Formateur 1
- PF2 pour Participante Formatrice 2

Dans la présentation des résultats ainsi que dans l'analyse, les acronymes suivants seront employés pour les identifier :

- F1O1 pour Formatrice 1 Organisme 1
- PF1O1 pour Participant Formateur 1 Organisme 1
- PF2O1 pour Participante Formatrice 2 Organisme 1

**Tableau 2** : Profil des participants de l'Organisme 1

<b>Organisme 1 (Org 1)</b>				
<b>Poste</b>	<b>Nombre/type de formations offertes</b>	<b>Nombre ou types de formations reçues</b>	<b>Mission/Contexte multiculturel</b>	<b>Antécédents de formation/ou expérience connexe en interculturel</b>
<b>F1- Formatrice en compétence interculturelle</b>	Six formations		Forme des animateurs qui sont les bénévoles pour les orientations, les employés, les jeunes « expatriés », et les familles d'accueil ainsi que les gestionnaires du projet d'échange.	1re formation (pré-départ et post retour au Cégep pour un stage au Nicaragua)  Maîtrise en communication interculturelle
<b>PF1 - Conseiller et animateur d'orientation</b>	20 formations (en 5 ans)	Formation pour les conseillers  Le NQT <sup>10</sup>	Bénévolat auprès d'AFS, donne des animations interculturelles auprès de jeunes	Bénévolat auprès d'immigrants qui arrivent au pays (Canada)

<sup>10</sup> Formation interculturelle offerte aux formateurs de toutes les succursales de Org 1.

			d'autres pays qui arrivent au Canada.	
<b>PF2 - Mère d'accueil et conseillère</b>	Trois formations (deux aux parents et une aux élèves)	Cinq formations interculturelles (trois de 3 h, une de 90 minutes et une de 40 h)	Mère d'accueil à temps partiel pendant deux ans, actuellement conseillère d'orientation,	Conseillère d'orientation, dans le réseau scolaire québécois. Travaillais avec des jeunes en immersion (au Canada et dans d'autres pays du monde)

#### 4.1.1.2 Analyse des résultats d'entrevue

Rappelons que notre cadre théorique englobe quatre concepts que sont : le multiculturalisme, l'interculturel, les compétences interculturelles et les formations interculturelles. La présente analyse tiendra essentiellement compte des deux axes du cadre théorique que sont les compétences interculturelles et les formations interculturelles. Nous aborderons dans un premier temps les caractéristiques des formations offertes par l'Organisme 1 et dans un second temps, les compétences et habiletés interculturelles qui y sont valorisées. Il en sera de même pour le deuxième cas.

#### **4.1.1.2.1 Les caractéristiques de la formation interculturelle**

##### **4.1.1.2.1.1 La formation interculturelle**

La formation interculturelle permet aux participants d'avoir un aperçu sur les différences culturelles existantes dans le pays hôte afin de les prendre en considération et de pouvoir s'y adapter (Brishlin et Yoshida, 1994). Elle joue un rôle dans l'accomplissement efficient des tâches confiées aux expatriés et futurs expatriés, dans la mesure où elle leur permet d'avoir un aperçu sur les différentes méthodes de travail pouvant exister dans leur pays d'accueil. De plus, elle contribue à l'adaptation culturelle de l'expatrié à son environnement d'accueil.

Jobin (2009, p. 19) affirme qu'il importe qu'elle « soit à même de donner un sens profond aux apprentissages des participants de façon à ce que ceux-ci maintiennent et généralisent leurs nouveaux schèmes de pensée ». En ce sens, la formation interculturelle ne doit pas seulement contribuer à une prise de conscience éphémère des différences culturelles, mais à un changement continu et une adaptation permanente des participants.

Il ressort de nos différentes interviews que l'organisme 1 offre des formations interculturelles à des jeunes élèves qui viennent de l'international effectuer une année d'échange scolaire au Canada. Des formations interculturelles sont également offertes à leurs familles d'accueil, aux conseillers d'orientation ainsi qu'aux employés mêmes de l'organisme. « On forme les jeunes dans six différentes orientations, mais aussi les familles d'accueil et les conseillers des jeunes sur les compétences interculturelles, parce qu'il y a plusieurs personnes qui interagissent avec eux. » mentionne la formatrice générale.

Les formations interculturelles offertes ont pour objectif de les préparer et de les sensibiliser aux différences culturelles, à la tolérance et à l'acceptation de l'autre dans sa

différence. Chacune des formations interculturelles est adaptée au public auquel elle est offerte. Nous mettrons l'accent sur les formations offertes aux élèves en situation d'échange scolaire dans la mesure où ils sont en situation d'expatriation et donc les plus concernés par l'adaptation interculturelle.

#### **4.1.1.2.1.2 Type de formation interculturelle offerte**

L'Organisme 1 a opté pour le format : pré-départ/arrivée/post départ pour les jeunes élèves et leur offrent à cet effet six orientations interculturelles avant, pendant et après leur échange. Ces formations sont offertes aussi bien aux élèves qui quittent le Canada pour d'autres pays, que ceux qui y viennent de l'international. Nous nous attarderons sur les formations offertes aux élèves qui quittent l'international pour le Canada. Ces six orientations sont également suivies en parallèle par les familles d'accueil et les sujets abordés sont sensiblement les mêmes. PF1E1 affirme dans ce sens que « chaque fois que les jeunes sont allés en orientations, leurs familles sont elles aussi allées en orientation pour faire un apprentissage interculturel. » L'organisme 1 ne mise pas uniquement sur les jeunes qu'il reçoit, mais s'assure d'offrir des formations similaires aux familles d'accueil afin de permettre à l'un et à l'autre d'acquérir des compétences interculturelles leur permettant de comprendre et de tolérer leurs différences. De plus, des rencontres mensuelles sont prévues pour les jeunes et leur famille d'accueil dans l'optique de discuter avec un conseiller d'orientation sur leur expérience quotidienne.

Les différents types de formations offertes seront abordés dans la suite de notre analyse selon deux grands thèmes :

- Les formations visant à l'apport des connaissances
- Les formations visant à faire un suivi

#### **4.1.1.2.1.2.1 Les formations offertes aux jeunes de l'International**

##### **4.1.1.2.1.2.1.1 Les formations visant à l'apport des connaissances**

Brislin et Yoshida (1994) définissent la formation interculturelle comme étant un outil permettant d'aider les expatriés à s'ajuster de manière efficace et efficiente à la culture du pays d'accueil afin de bien mener les tâches qui leur sont confiées, mais également de contribuer à la communauté. Cette section fera mention des formations visant à l'apport des connaissances. Celles qui permettent aux jeunes d'en savoir un peu plus sur la culture du pays hôte afin de s'y ajuster, s'y adapter, tout en contribuant à la communauté. Elle abordera également les formations d'ordre général qui apportent des connaissances supplémentaires comme la préparation d'un voyage, l'étape d'expatriation, etc., et tiendra compte du volet linguistique inclus dans les formations (Brislin et Yoshida 1994).

##### **4.1.1.2.1.2.1.1.1 La formation pré-départ**

Elle se définit selon Kollenz (1997, cité par Legrand, 2007, p.15) comme étant une formation ayant « comme objectif général de faciliter l'adaptation à un nouvel environnement et, par conséquent, d'améliorer la performance au travail ».

De ce qu'il ressort de nos entrevues, la formation pré-départ est offerte aux jeunes avant leur départ de leur pays d'origine. Elle aborde les questions relatives au départ et à la préparation personnelle telles que : « ce à quoi il faut penser (avant de voyager), ce à quoi il faut s'attendre, c'est quoi l'aéroport ? Aussi autour de l'arrivée (dans le pays d'accueil) et comment préparer son départ » (F1O1).

La notion de culture et tout ce qu'elle englobe (choc culturel, stéréotype, différences et richesses culturelles du pays d'accueil) ne semble pas y être mentionnée. Les

informations générales sur les conditions de vie dans la famille et le pays d'accueil (Kollenz, 1997) ne semblent également pas y être abordées.

#### **4.1.1.2.1.2.1.2 La formation d'arrivée**

Il s'agit de la deuxième formation que les jeunes reçoivent. Elle leur est offerte dès leur arrivée dans le pays d'accueil et a lieu au mois de septembre.

« On leur parle du Canada, comment ça se passe, c'est quoi les règles de bases, les coutumes, les traditions, ce à quoi s'attendre, quelles sont les stratégies pour apprendre le français le mieux possible ou l'anglais si c'est en Ontario. Ça va vraiment être donné des outils aux jeunes pour bien s'intégrer dans les premiers moments » (F1O1).

Elle permet aux jeunes d'acquérir des connaissances générales sur le Canada, sur ses coutumes, mais également ses traditions. Le volet linguistique semble ne pas être mis à l'écart dans la mesure où des tactiques et suggestions sur l'apprentissage et l'amélioration des langues française et/ou anglaise (en fonction de la province canadienne dans laquelle ils vont) leur sont données.

La formation semble entre autres leur permettre d'avoir des bases sur lesquelles ils pourront s'appuyer lors de leur séjour en plus d'éveiller en eux une « sensibilité et conscientisation interculturelle » (Brislin & Yoshida, 1994 ; Tung, 1998, cité par Legrand, 2007, p. 18).

#### **4.1.1.2.1.2.1.2 Les formations visant à faire un suivi et à prendre conscience des acquis interculturels et professionnels**

Legrand (2007, p. ii) affirme qu'en plus d'être offerte avant le départ et à l'arrivée, « la formation interculturelle doit se poursuivre sur le terrain ». Elle permet de dénouer les tensions et d'apporter aux expatriés un soutien « professionnel et moral » (Legrand, 2007,

p. ii) tout en leur permettant de revoir leurs objectifs. Nous aborderons dans cette section les formations interculturelles offertes sur le terrain, et ayant pour but d'accompagner les jeunes dans leur expérience et adaptation interculturelles.

#### **4.1.1.2.1.2.1.2.1 L'orientation d'automne**

Nos entretiens révèlent que l'orientation d'automne est la troisième formation que les jeunes reçoivent. Offerte en fin octobre, en pleine session d'automne, elle a pour but de dénouer les petites tensions pouvant exister avec la famille d'accueil ou à l'école. Les formateurs « leur parlent de résolution de conflits » (F1O1) et organisent une triade avec les familles d'accueil et leurs conseillers afin que tous ensemble, ils puissent évoquer les problèmes et les tensions pouvant exister et trouver un terrain d'entente. Elle semble pertinente et essentielle dans la mesure où elle permet aux formateurs de faire un suivi de l'intégration et de l'adaptation culturelles du jeune dans le pays et la famille d'accueil.

« Ça peut être des problèmes d'interprétations, et là c'est des enjeux interculturels. Donc il faut désamorcer ça ». affirme la Formatrice générale de O1. Un avis partagé par PF2O1 qui confirme qu'il peut y avoir des problèmes d'interprétations et d'incompréhension entre les jeunes et leurs familles d'accueil.

« Tu sais je vais te donner un exemple, après le repas le jeune dans une famille, il ne reste jamais faire la vaisselle, il ne revient jamais au salon regarder la télé, il s'en va dans la chambre puis on ne le revoit pas avant le lendemain matin. Donc là, le parent de la famille d'accueil peut interpréter de toutes les manières possibles. Lui dans son pays il ne fait pas la vaisselle, il y a des bonnes qui font la vaisselle ; il ne sait pas que c'est nous qui faisons la vaisselle. Peut-être qu'il a trop de devoirs à faire et puis ça lui prend beaucoup d'énergie et il faut qu'il aille étudier le plus nombre d'heures possibles. Peut-être qu'il n'est pas intéressé à passer la soirée avec nous ou qu'il n'aime pas nos émissions de télévision. [...] L'interprétation peut aller dans tous les sens » affirme-t-elle.

L'orientation d'automne permet, dans l'optique de suivi, de « voir ce qui fonctionne peut-être un peu moins, puis d'éteindre les feux avant qu'ils deviennent un petit peu plus grands parce que passer un an dans une famille ce n'est pas évident » (F1O1).

#### **4.1.1.2.1.2.1.2.2 L'orientation de mi-parcours**

Cette deuxième formation de suivi est encore appelée « orientation de mi- année » et est offerte en mi-janvier. C'est la quatrième formation que les jeunes reçoivent. Elle permet aux formateurs de faire un suivi de l'avancée scolaire des jeunes et de les accompagner dans leurs besoins divers. En effet, ceux-ci amènent les jeunes à se questionner sur les objectifs qu'ils se sont fixés au début de l'année scolaire, de faire une rétrospective des objectifs déjà atteints et de s'en fixer d'autres. L'orientation de mi-parcours porte un peu moins sur l'interculturel. Elle semble se focaliser davantage sur les jeunes, et sur leur développement personnel et scolaire dans un environnement multiculturel.

#### **4.1.1.2.1.2.1.2.3 L'orientation de fin de parcours**

L'orientation de fin parcours se donne, comme son nom l'indique à la fin du parcours des élèves, c'est à dire à la fin du mois de juin. Elle permet aux jeunes de faire une rétrospective de leur mobilité internationale, et de ce que cela leur a appris tant sur le plan culturel et social que scolaire. Les formateurs les accompagnent également dans leur processus de fin de séjour afin de les aider à bien préparer leur retour. « Ils appréhendent le retour à la maison, on parle de comment préparer le retour parce que le retour comme l'aller, ça peut être difficile » affirme la Formatrice générale.

En fait, l'orientation permet entre autres aux jeunes de :

- Visualiser l'expérience de l'organisme dans son ensemble
- Réfléchir aux découvertes qu'ils ont faites et aux sentiments qui se sont opérés pendant leur séjour au Canada
- Faire ressortir les sentiments qui sont liés à leur départ
- Se préparer à comprendre et à minimiser les chocs de retour

#### **4.1.1.2.1.2.1.2.4 L'orientation post-retour/dans le pays d'origine**

Effectuée un ou deux mois après le retour des jeunes, l'orientation post-retour permet aux formateurs du pays d'origine d'effectuer un suivi avec les jeunes une fois leur échange scolaire terminé. En effet, ils rencontrent les jeunes après leur retour et discutent avec eux de leur expérience tout en leur faisant faire une courbe d'adaptation<sup>11</sup>. C'est l'occasion pour eux de les amener à discuter des difficultés qu'ils ont rencontrées durant leur session d'échange, des hauts et des bas auxquels ils ont été confrontés ainsi que des leviers et obstacles.

Les formateurs les amènent également à « prendre conscience » des acquis de l'expérience et des compétences et habiletés développées.

« On les fait réfléchir [...] puis on leur demande qu'est-ce qu'ils ramènent avec eux, qu'est-ce qui peut leur bénéficier pour leur vie professionnelle, pour le reste de leurs objectifs, leurs passions, leurs carrières. [...] C'est vraiment réflexif celui-là. Prendre conscience de tout ce qu'on a vécu, puis d'essayer d'en faire des outils et voir quelles compétences on a développées pour l'avenir » (F1O1).

---

<sup>11</sup> Voir annexe VI, p. 106

#### **4.1.1.2.1.2.5 Les rencontres mensuelles avec le conseiller**

Comme précédemment mentionné, en plus des six orientations offertes, les jeunes ont une rencontre mensuelle avec leur conseiller et leur famille d'accueil afin de pouvoir faire un suivi continu. Cela permet au conseiller de faire un suivi constant des progrès des jeunes et de discuter avec les parents d'accueil des difficultés d'adaptation et d'intégration qu'ils peuvent avoir, afin de trouver tous ensemble des solutions.

#### **4.1.1.2.1.2.2 Les formations offertes aux jeunes quittant le Canada**

Les formations offertes aux jeunes quittant le Canada pour l'international sont sensiblement pareilles à celles offertes aux jeunes quittant l'international pour le Canada. Elles sont également subdivisées en six orientations à savoir : la formation pré-départ, l'orientation d'arrivée, l'orientation d'automne, l'orientation de mi-parcours, l'orientation de fin de parcours et l'orientation post départ. Les objectifs des formations sont les mêmes. La seule différence se situe au niveau de l'orientation d'automne qui, au lieu d'aborder la culture canadienne, offre aux jeunes une formation sur la culture du pays dans lequel ils effectueront leur échange scolaire.

Nous n'avons pas pu avoir plus d'informations sur les formations offertes à l'international dans la mesure où chaque pays les adapte selon leurs cultures et réalités sociales. Néanmoins, la formatrice principale que nous avons interviewée nous a assuré que les objectifs de base sont les mêmes pour toutes les formations interculturelles offertes.

#### 4.1.1.2.2 Thèmes et formats des formations interculturelles

##### 4.1.1.2.2.1 Thèmes abordés

Plusieurs thèmes semblent être abordés lors des différentes orientations reçues par les jeunes. Ceux qui ressortent de nos entrevues sont les suivants :

- **La culture** : Les formateurs définissent la notion de culture comme étant un ensemble de sous-cultures souples, n'étant pas figée, et qui évolue dans le temps. Ils amènent les jeunes à différencier les stéréotypes<sup>12</sup> et préjugés<sup>13</sup> de ce que représente la culture en elle-même. Ils abordent également la notion de choc culturel et du choc culturel inversé<sup>14</sup> ainsi que le concept d'espace personnel<sup>15</sup> qui permet aux jeunes de prendre conscience des différences culturelles auxquelles ils pourraient être confrontés. La courbe d'adaptation interculturelle est également mentionnée.
- **Les stratégies de communication interculturelle** : L'une des stratégies mentionnées est celle du DIVE<sup>16</sup>. C'est une stratégie qui permet aussi bien aux jeunes qu'aux parents de vérifier leurs interprétations en temps de conflits interculturels ou d'incompréhension. Elle permet de décrire la situation, de

---

<sup>12</sup> Se définit selon le dictionnaire Larousse comme étant une « caractérisation symbolique et schématique d'un groupe qui s'appuie sur des attentes et des jugements de routine » (Stéréotype définitions, s.d.)

<sup>13</sup> Se définit selon le dictionnaire Larousse comme étant une « opinion adoptée sans examen, souvent imposée par le milieu, l'éducation » (Préjugé définitions, s.d.)

<sup>14</sup> Encore appelé contre choc, le choc culturel inversé est le choc auquel l'expatrié est confronté au retour dans son pays d'accueil tel le changement de style de vie, l'abandon de certaines habitudes de vie, le changement de la situation financière etc. (Cerdin, 2011)

<sup>15</sup> « Quand je parle du concept d'espace personnelle je faisais référence à la bulle personnelle, c'est à dire une distance inconsciente et naturelle de communication. Ça réfère à l'espace d'intimité qui n'est pas la même pour tout le monde » (F1O1)

<sup>16</sup> Technique qui permet aux jeunes et aux parents de réfléchir de manière rationnelle sur une situation donnée. Elle consiste à décrire sans émotion une situation, un conflit et de les interpréter de manière rationnelle en mettant en contexte les événements vécus tout en tenant compte des différences culturelles.

l'interpréter, de vérifier si son interprétation est exacte et d'évaluer le jugement que l'on y porte.

- **Les différents styles de communications utilisés en fonction des cultures** : Les formateurs abordent l'existence de deux styles de communication notamment le style direct<sup>17</sup> comme c'est le cas au Canada et le style indirect<sup>18</sup> comme c'est le cas dans certains pays d'Amérique Latine.
- **Les stratégies d'apprentissage d'une langue** : la langue fait partie des thèmes abordés lors des formations. Les formateurs donnent aux jeunes des stratégies pour mieux apprendre l'anglais ou le français en fonction de la province canadienne dans laquelle ils vont.

#### **4.1.1.2.2 Formats des formations interculturelles**

Il ressort de nos entrevues différents formats utilisés pendant les formations interculturelles. Les formateurs affirment utiliser plusieurs méthodes dans le but de pouvoir toucher chacun des participants selon le style d'apprentissage dans lequel il/elle est à l'aise. Les formations sont un mélange d'activités et de théorie. La durée des activités varie selon l'objectif recherché. Elles peuvent aller de 30 minutes à une heure de temps. Chaque activité se fait en groupe de 10 à 15 jeunes par animateur.

---

<sup>17</sup> « L'essentiel du message est transmis de façon explicite par les mots. On a surtout recours à la communication verbale; peu d'information provient du contexte ou de la situation » (Tiré du guide de l'animateur de l'Organisme 1 portant sur l'orientation d'automne et édité en septembre 2018).

<sup>18</sup> « Le message est communiqué sous forme de suggestion, d'insinuation, ou de comportement non verbal. Le communicateur peut parler à une personne et faire en sorte qu'une tierce personne (celle à laquelle s'adresse réellement le message) entende la conversation. » (Tiré du guide de l'animateur de l'Organisme 1 portant sur l'orientation d'automne et édité en septembre 2018).

Vous trouverez dans le tableau ci-dessous, les différents formats utilisés lors des orientations offertes aux jeunes.

**Tableau 3** : Formats des formations interculturelles offertes par l'Organisme 1

Formats des formations	Description	Citations
<b>La mise en situation</b>	C'est une des méthodes utilisées par les formateurs lors des formations interculturelles. Elle permet selon eux d'évaluer le degré de confort des participants. Cette méthode permettrait de faciliter leur adaptation dans la mesure où elle leur permet de s'imaginer dans une situation et de la vivre et donc d'anticiper une éventuelle situation.	« <i>Les étudiants ont les yeux bandés, nous donnons différentes situations qui reflètent davantage ce qu'ils peuvent vivre durant toute l'année et selon leur degré de confort, s'ils sont très confortables, ils font un pas en avant, s'ils sont inconfortables, ils font un pas en arrière. Sans se regarder les uns les autres vu qu'ils ont les yeux bandés. Cela nous permet de voir les étudiants qui vont généralement bien et les étudiants qui éprouvent généralement des problèmes</i> » (PF101).

<p><b>La discussion ouverte avec les élèves sur leurs découvertes et ressentiments</b></p>	<p>C'est une méthode utilisée par les formateurs pour permettre aux jeunes de partager leurs ressentiments tout au long du séjour. Elle est également appliquée pour les parents et permet à chacun d'eux de pouvoir exprimer librement leur point de vue.</p>	<p>« On demande quelles sont les découvertes les plus importantes que vous avez faites, comment avez-vous changé ? Quels sont les changements que votre famille va remarquer à votre retour au pays et quel aspect de votre nouveau "moi" tenez-vous à conserver une fois de retour dans votre pays ? » (PF1O1)</p>
<p><b>Le dessin pour faire ressortir le sentiment relié à leur départ</b></p>	<p>C'est l'un des formats utilisés lors de l'orientation de départ. C'est une forme qui permet aux jeunes de communiquer tout en donnant libre cours à leurs idées et à leur imagination.</p>	<p>« Dans un premier temps on leur demande de dessiner un animal ou un objet qui représente comment ils se sentent par rapport à leur départ. Dans un deuxième temps ils présentent l'objet au groupe et ils expliquent pourquoi ils ont choisi cet objet ou cet animal par rapport à leur sentiment. Et après on a une discussion ouverte qui couvre les sujets suivants : quels liens comptes-tu entretenir avec ta famille d'accueil au Canada ? Comment prévois-tu dire au revoir à tes amis et quels gestes, plaisir, parole ou attention particulière pourrais-tu offrir à ta famille et que tu pourrais regretter ne pas avoir fait une fois retourné chez toi ? » (PF1O1)</p>

<b>La description</b>	Elle permet aux participants de prendre conscience de leur différence culturelle afin de savoir apprécier et valoriser celle des autres.	« Une autre activité qu'on a faite avec les jeunes c'était de se décrire, mais aussi de décrire leur propre culture d'origine autant en termes de ce qu'ils aiment et ce qu'ils n'aiment pas. Tu sais une façon de montrer que « tu sais regarde chez vous aussi il y a du plus et du moins et chez nous aussi il y en a. Ce n'est pas pire ici qu'ailleurs, ce n'est pas mieux ici qu'ailleurs. C'est juste différent, tu dois t'adapter autant chez vous qu'à l'extérieur » (PF201).
-----------------------	--	--

#### 4.1.1.2.3 Les compétences interculturelles valorisées par l'organisme

La compétence interculturelle se définit selon Opitz (1997) comme étant « une condition pour la communication interculturelle » qui « demande de savoir se débrouiller avec les structures socioculturelles, historiques et linguistiques des préjugés, interférences et associations, et de les comprendre comme fondement même des actions économiques et administratives » (Opitz, 1997, p.7). Elle permet en d'autres termes de prendre conscience des différences culturelles des autres et de pouvoir les intégrer dans notre vision et compréhension du monde et de la société. Pour Kielch (1997, p.14), une personne qui possède une compétence interculturelle doit pouvoir comprendre « lors de la coopération avec des personnes porteuses d'une autre culture, leurs concepts spécifiques du ressentir, penser, et agir ». Il ressort de nos différentes entrevues plusieurs compétences interculturelles que nous allons vous présenter en nous basant sur les trois composantes de

la compétence interculturelle selon Dirks (1995) que sont la compétence cognitive, émotionnelle/psychologique et sociale.

#### **4.1.1.2.3.1 Les composantes cognitives**

Dirks (1995) définit les compétences cognitives comme étant des compétences qui permettent la reconnaissance des normes, des valeurs et coutumes différentes, la compréhension des relations sociales locales, ainsi que la prise de conscience des différences et nuances dans la communication verbale et non verbale.

Il appert que les formations interculturelles offertes par l'Organisme 1 permettent aux jeunes de développer des compétences cognitives en ce sens qu'elles leur permettent de :

- Reconnaître les normes, valeurs et coutumes du Canada. En effet, la formation d'arrivée met l'accent sur les règles, coutumes et traditions du Canada, offrant la possibilité aux jeunes d'avoir une idée de ce que peut être une culture différente, et d'en apprendre un peu plus sur les caractéristiques du peuple québécois.

Ils apprennent par exemple que : la culture au Québec c'est avant tout « la manière d'être, de vivre, de ressentir » (PF2O1). « On parle de l'amitié, de l'autonomie, de la politesse, de la religion, des relations entre les hommes et les femmes » déclare F1O1.

« Si on a caricaturé, à une époque, que les Anglais étaient des entrepreneurs et les Canadiens français des gens nés pour un petit pain, cela parle de nos valeurs de collégialité, d'entraide, de liens communautaires, de partage, de solidarité, d'égalité, de cœur à l'ouvrage et de travail acharné. C'est vrai qu'un Québécois partagera son dernier bout de pain avec son voisin au lieu de le vendre au plus offrant. » Explique PF2O1.

- Prendre conscience des différences et nuances dans la communication verbale et non verbale des Canadiens. Et ce, à travers les différents styles de communication qui leur ont été appris à savoir le style direct (au Canada) et le style indirect dans certains pays d’Afrique et d’Amérique latine. Les formations leur ont également permis d’acquérir des stratégies leur facilitant l’apprentissage de l’anglais et du Français, langues officielles du Canada.

La compréhension des relations sociales du Canada semble ne pas y être abordée.

#### **4.1.1.2.3.2 Les composantes émotionnelles/psychologiques**

Elles se définissent selon Dirks (1995) comme englobant l’empathie, la prise de risque, la volonté d’apprendre et la conscience de soi-même.

Nos entrevues révèlent que les différentes formations interculturelles offertes aux jeunes leur permettent de développer des compétences émotionnelles/psychologiques dans la mesure où elles favorisent et amplifient :

- Leur volonté d’apprendre : en effet, les formations insistent sur l’ouverture d’esprit des jeunes en les amenant à s’ouvrir davantage aux autres et à leurs cultures.
- Leur conscience de soi : Les formations permettent aux jeunes de prendre conscience de leur propre identité et différences culturelles, tout en les faisant réfléchir sur les aspects positifs et négatifs de leur propre culture. Selon PF2O1, les jeunes sont amenés à « se décrire, mais aussi à décrire leur propre culture d’origine autant en termes de ce qu’ils aiment et de ce qu’ils n’aiment pas. » Une manière de leur faire réaliser que « ce n’est pas pire ici (au Québec) qu’ailleurs et ce n’est pas mieux ici (au Québec) qu’ailleurs. C’est juste différent, ils doivent s’adapter autant chez eux qu’à l’extérieur » PF2O1.

Ils sont également amenés à réfléchir sur leurs objectifs personnels (professionnels et sociaux) et à évaluer leur degré de confort dans la famille d'accueil, à l'école et dans le pays d'accueil.

« Également avec les jeunes ça a été principalement dans le domaine de l'interculturel, de les amener à réfléchir. Quand ils se sont engagés dans ce programme, ils avaient des objectifs, là ça fait 2 mois qu'ils sont avec nous au Québec, comment est-ce qu'ils évaluent, quel regard ils sont capables de poser sur ces objectifs-là. Est-ce qu'ils sont atteints ? Est-ce qu'il y en a qui sont atteints ? (certains objectifs). [...] Donc les amener à porter un regard critique sur leurs propres attentes de l'expérience (interculturelle) pour ensuite être capable de dire : « pour les 2, 3 prochains mois, quels sont mes objectifs, parce que je veux apprendre la culture québécoise. [...] Peut-être qu'avec ma famille, ils m'ont montré la culture sur le plan des sports mais moi je veux apprendre la culture sur le plan des valeurs, des attitudes ». Donc ça les fait réfléchir par rapport à ce qu'ils souhaitent faire/vivre » nous explique PF2O2.

Les formations leur donnent également de prendre conscience de l'expérience culturelle qu'ils sont en train de vivre, et des aspects culturels qu'ils aimeraient apprendre ou expérimenter.

La prise de risque est un aspect non abordé laissant ainsi penser qu'elle est mise de côté.

#### **4.1.1.2.3.3 Les composantes sociales**

Les composantes sociales favorisent selon Dirks (1995), l'écoute active, la volonté d'améliorer son propre comportement et l'engagement dans les réseaux locaux.

Les formations interculturelles offertes aux jeunes leur permettent de développer des compétences interculturelles sociales en ce sens où ils développent :

- Une volonté d'améliorer leur propre comportement en pratiquant les techniques de prise de conscience et de résolution de conflits (à travers le DIVE par exemple).

Les formations permettent également aux jeunes d'améliorer leur comportement dans la mesure où elles leur permettent de s'adapter à leur famille d'accueil à leur arrivée au Canada et de se réadapter à leur famille d'origine une fois qu'ils sont de retour chez eux.

« Quand les jeunes reviennent dans leurs pays, ils sont revus par le comité de leur pays. Quand ils sont revenus, ils ont eu un autre choc culturel, les parents ont changé, la famille a changé, les amis ont changé et eux-mêmes ils sont devenus quelqu'un d'autre. Il y a une adaptation à faire dans la famille aussi. Il y a peut-être certains traits de caractère qui ont changé/émerger pendant cette année-là. [...] Il y a plein de différences culturelles qu'ils ont vécu au Québec et quand ils retournent chez eux ce n'est plus ça. Ils retournent dans leurs pays où la culture peut être plus permissive ou moins permissive que celle du Québec. Il y a un choc de retourner. [...] Il faut se réhabituer à la vie dans sa propre famille donc le comité du pays essaie d'encadrer ces jeunes pour qu'ils profitent le mieux possible de leur expérience » explique PF2O1.

- Un engagement dans les réseaux locaux en ce sens où les formations leur permettent de s'adapter aux modes de vie du pays, aux règles de leur famille d'accueil et de lier des amitiés et des relations à travers les différentes activités auxquels ils participent.

#### **4.1.1.2.4 Les habiletés interculturelles valorisées par l'organisme**

Noe et Ford (1992) estiment que la formation interculturelle a pour 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 » (Noe et Ford, 1992 cités par Legrand, 2007, p.17). Legrand (2007) affirme quant à elle que les habiletés interculturelles se basent sur trois aptitudes que sont les aptitudes individuelles, interpersonnelles et perceptuelles. L'analyse suivante sera basée sur ces trois aptitudes.

#### 4.1.1.2.4.1 Les aptitudes individuelles

Selon Legrand (2007), les aptitudes individuelles qu'une formation interculturelle doit développer sont l'adaptation, le choc culturel et les techniques de diminution du stress. Les aptitudes individuelles qui semblent ressortir des formations interculturelles offertes aux jeunes sont :

- L'adaptation au pays et à la famille d'accueil ainsi que la réadaptation dans la famille d'origine. Elle se manifeste également par la liaison des relations amicales qui se font entre jeunes lors des différentes formations.
- La prise de conscience de l'existence du choc culturel et du choc culturel inversé (lors du retour dans le pays d'origine), et ce, à travers diverses activités.

Dans l'extrait ci-dessous, PF1O1 donne l'exemple d'une activité permettant aux jeunes de comprendre et de minimiser les chocs du retour encore appelés « chocs culturels inversés ».

« Dans un premier temps on demande aux jeunes s'ils s'attendent à ce que la réinsertion dans leur pays présente des défis. Dans un deuxième temps, on divise les sous-groupes en sous-groupes de 3 et 4 jeunes. On donne à chaque sous-groupe des énoncés qui représentent des problématiques que des jeunes ont vécues en retournant dans leurs pays. On leur demande de regarder les énoncés, de voir comment ils régleraient la situation. Et après en grand groupe, on demande de résumer le problème qu'ils avaient en sous-groupe, de partager les suggestions qu'ils ont trouvées pour les jeunes » explique PF2O1.

Même si ces notions sont abordées au cours des formations, elles permettent non seulement aux jeunes d'en avoir une notion théorique, mais aussi de reconnaître les situations de chocs culturels auxquels ils sont confrontés et d'y faire face convenablement.

#### **4.1.1.2.4.2 Les aptitudes interpersonnelles**

Les aptitudes interpersonnelles regroupent selon Legrand (2007) l'apprentissage d'une langue et le style de communication. Il ressort de nos entrevues que les formations interculturelles permettent aux jeunes :

- D'apprendre ou de renforcer une langue ou plusieurs langues (l'anglais et le français), et ce, à travers les stratégies d'apprentissage qui leur sont enseignées (auxquelles nous n'avons pas pu avoir accès dans le cadre de notre recherche).
- De prendre conscience de l'existence de différents styles de communication : direct et indirect. Et de développer des stratégies de communication interculturelle à travers le DIVE.

#### **4.1.1.2.4.3 Les aptitudes perceptuelles**

Les aptitudes perceptuelles permettent selon Legrand (2007) de comprendre les valeurs, comportements et normes des hôtes. En ce sens, notre analyse révèle que les formations interculturelles offertes aux jeunes leur permettent de développer des aptitudes perceptuelles dans la mesure où ils comprennent les règles, coutumes et traditions du pays d'accueil, le Canada. De plus, jeunes apprennent à différencier les préjugés et stéréotypes de la réalité culturelle et apprennent en ce sens à connaître les caractéristiques du peuple québécois autre que ceux basés sur certaines généralisations. « La culture au Québec ce n'est pas juste la poutine, le sirop d'érable et le hockey » (PF2O1).

## **4.1.2 Cas 2 : Organisme 2**

Cette seconde partie consistera à l'analyse des résultats d'entrevue de l'Organisme 2.

### **4.1.2.1 Profil des participants**

Il est pertinent de vous présenter, avant toute analyse, les participants à l'étude. Nous avons dans le cadre de notre recherche, recruté 4 coopérants volontaires ayant travaillé dans un environnement multiculturel et ayant reçu une formation interculturelle entre 2016 et 2018. Ces participants ont au cours de leur mandat, effectué une expatriation en tant que coopérants et coopérantes volontaires dans deux pays : la Jordanie et le Honduras.

Afin de préserver leur anonymat, leur identité sera remplacée par des codes comme suit :

- P1O2 pour Participante 1 Organisme 2
- P2O2 pour Participant 2 Organisme 2
- P3O2 pour Participante 3 Organisme 2
- P4O2 pour Participante 4 Organisme 2

**Tableau 4** : Profil des participants de l'Organisme 2

<b>Organisme 2 (O2)</b>			
<b>Poste occupé au sein de O2</b>	<b>Nombre/types de formations reçues avec O2</b>	<b>Antécédents de formation/expérience connexe en interculturel</b>	<b>Mission/Contexte multiculturel au sein de O2</b>
<b>P1 coopérante internationale</b>	1 formation de 8 jours au sein de laquelle il y avait une formation interculturelle pré-départ.	Formations interculturelles reçues avec 2 autres organismes internationaux auparavant.	Coopérante volontaire pour O2 en Jordanie pendant 2 ans. (2016-2018)
<b>P2 Coopérant international</b>	1 formation pré-départ	Formations interculturelles reçues avec un organisme auparavant.	Mandat d'un an au Honduras (octobre 2017 à septembre 2018)
<b>P3 coopérante internationale</b>	1 formation pré-départ en mai 2017.	Certificat en coopération internationale de l'Université de Montréal (2011)  Vice-présidente des échanges sortant à AISEC. Chargée de recruter des universitaires qui souhaitaient aller faire un stage à l'étranger et de leur offrir une	Coopérante volontaire partie comme conseillère en environnement à Honduras (juin 2017-juillet 2018)

		formation interculturelle. (2008)	
<b>P4 coopérante internationale</b>	1 formation pré-départ de 2 semaines.	X	Volontaire international à Honduras en tant qu'auxiliaire technique en communication. (1 <sup>er</sup> juillet 2017 au 30 juin 2018)

#### **4.1.2.2 Analyse des résultats d'entrevue**

##### **4.1.2.2.1 Les caractéristiques de la formation interculturelle**

###### **4.1.2.2.1.1 Type de formation interculturelle offerte**

Contrairement à l'Organisme 1, l'Organisme 2 a opté pour le format de formation pré-départ/post départ en plus d'une formation interculturelle offerte sur le terrain. Il ressort de nos entrevues, 3 types de formations offertes à savoir : la formation pré-départ interculturelle, la formation générale offerte dans le pays d'accueil et la formation post retour. Ils vous seront présentés selon deux thématiques :

- La formation visant l'apport des connaissances
- Les formations visant à faire un suivi

#### **4.1.2.2.1.1.1 La formation visant l'apport des connaissances**

Nous vous présenterons dans cette partie, la/les formations qui permettent aux coopérants d'acquérir des connaissances interculturelles dans le but de bien mener leur expatriation.

##### **4.1.2.2.1.1.1.1 La formation pré-départ interculturelle**

La formation pré-départ se définit selon Legrand (2007, p.15), comme étant une formation aidant à « réduire le taux d'échec des expatriations en diminuant les problèmes et les incertitudes rencontrés sur le terrain, mais aussi en augmentant l'acceptation de l'expatrié par les hôtes ». Ils affirment également qu'elle se limite la plupart du temps à donner des informations générales sur les conditions de vie du pays d'accueil dans lequel les expatriés iront. Elle affirme cependant que la formation devrait être « individualisée afin de répondre efficacement aux besoins spécifiques des expatriés en concordance avec leurs forces et faiblesses » (Legrand, 2007, p.15).

Les coopérants interviewés affirment avoir tous reçu une formation pré-départ interculturelle avant leur expatriation. Il s'agit de la première formation interculturelle qu'ils reçoivent. Elle est incluse au sein d'une formation générale de deux semaines, et dure en moyenne une journée entière. La formation pré-départ est « très générale » nous dit P1O2. En effet, tous les coopérants interviewés s'accordent sur le fait qu'elle ne soit pas spécifique à un pays donné. Legrand (2007) affirme que « 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 ». Cela ne semble pas être respecté par l'organisme 2 en ce sens où tous les coopérants reçoivent la même formation interculturelle, indépendamment du pays dans lequel ils vont en expatriation. Cependant,

bien que la formation interculturelle pré-départ ne soit pas spécifique à un pays donné, elle aborde une panoplie de thèmes relatifs à : la culture (en général), la thématique de l'égalité des sexes (les différentes visions dans certains pays du monde et la position de l'organisme), les méthodes de travail liées à l'expatriation ainsi que le respect des croyances et des religions.

#### **4.1.2.2.1.1.2 Les formations visant à faire un suivi et à prendre conscience des acquis interculturels et professionnels**

Grove et Torbiörn (1985, cités par Legrand, 2007, p.23) 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 ». En d'autres termes, les coopérants volontaires doivent aussi bien recevoir une formation interculturelle avant leur départ que pendant et après leur expatriation.

Cette section fera mention des formations interculturelles offertes aux coopérants pendant et après l'expatriation, et ayant pour but de les accompagner dans leur expérience et adaptation interculturelles tout en leur faisant prendre conscience des compétences professionnelles et interculturelles acquises.

##### **4.1.2.2.1.1.2.1 La formation générale offerte sur le terrain**

De ce qu'il ressort de nos entrevues, les coopérants volontaires de l'Organisme 2 reçoivent une formation générale à leur arrivée dans le pays d'accueil/d'expatriation. Cette formation semble être un peu plus générale que la formation interculturelle pré-départ. Les formateurs y abordent des aspects liés à : la sécurité (comment s'asseoir dans un taxi, comment se vêtir, quel endroit éviter), les réalités du pays (la nourriture typique, le

vocabulaire utilisé spécifiquement), le mandat et les méthodes de travail des coopérants volontaires. De plus, les coopérants ont à leur disposition un « mentor » qu'ils peuvent contacter afin de leur poser des questions sur le travail et/ou sur les méthodes d'adaptation culturelles. Ces mentors sont en général des anciens coopérants qui ont une expérience solide pouvant être partagée. Hormis cela, aucun suivi n'est véritablement fait, et aucune formation culturelle n'est offerte dans le but de les accompagner dans leur expérience d'expatriation.

#### **4.1.2.2.1.1.2 La formation post-retour**

En plus de recevoir une formation interculturelle pré-départ et une formation générale dans le pays d'accueil, les coopérants reçoivent une formation post retour qui s'administre sous plusieurs formes :

- **Le guide « Trousse de départ »** : un mois avant leur départ pour le pays d'origine, les coopérants reçoivent un document de formation dans lequel sont abordés les questions relatives à la préparation du retour, au choc culturel, aux objectifs et accomplissements personnels et professionnels qu'ils ont pu réaliser.  
« C'est un travail personnel de réflexion par rapport à ce qu'on veut faire, par rapport à nos objectifs et on est rencontrés par notre gestionnaire qui essaie de nous accompagner, mais ce n'est pas un accompagnement, ce n'est pas approfondi » nous dit (P1O2).
- **Un appel téléphonique** : à la fin de leur mandat, ceux qui choisissent de rester vivre dans le pays d'expatriation (comme ce fut le cas pour l'un de nos participants), reçoivent un appel du gestionnaire au cours duquel ils discutent de l'expérience de l'expatriation et « des aspects généraux du travail effectué » (P2O2). Étant donné

qu'ils ne retournent pas dans le pays d'origine, les questions relatives au retour, au choc culturel et aux objectifs post-retour ne sont pas abordées.

- **La rencontre avec le gestionnaire et l'atelier post retour** : ceux qui retournent dans leur pays d'origine participent à leur retour à une rencontre avec le gestionnaire pour faire le récapitulatif de leur expérience interculturelle, professionnelle et personnelle, puis ils assistent à un atelier interculturel avec d'autres coopérants afin d'échanger sur leurs expériences mutuelles; comme l'illustrent les extraits suivants :

« Au retour, une fois qu'on revient, on s'assoit avec une employée de O2 qui passe 2-3 h avec nous pour nous poser des questions sur notre expérience donc : comment ça s'est passé au niveau de la sécurité, de la relation de travail avec les autres collègues, avec la supervision » (P3O2).

« On a la possibilité d'assister aussi à une rencontre retour avec d'autres coopérants volontaires ou conseillers techniques comme on dit à O2, qui sont de retour pour un peu partager notre expérience » (P3O2).

Cette initiative a été instaurée en 2018, dans le but de permettre aux coopérants de partager leurs expériences, et à l'organisme d'adapter ses programmes de formation.

#### **4.1.2.2 Thèmes et formats des formations interculturelles**

##### **4.1.2.2.1 Thèmes abordés**

Plusieurs thèmes semblent être abordés lors des différentes formations interculturelles reçues par les coopérants volontaires. Ceux qui ressortent des entrevues effectuées sont les suivants :

- **La culture** : P2O2 la définit comme étant « l'ensemble de la religion et des traditions [...] allant au-delà d'un pays et spécifique à des régions. » Les formateurs

font ressortir ce thème en abordant la notion de l'iceberg<sup>19</sup> et celle des phases de chocs culturels. Ils mentionnent également les différences culturelles nord-américaine et latino-américaine en prenant l'exemple des groupes communautaires<sup>20</sup> (comme c'est le cas en Amérique latine) et des groupes individuels<sup>21</sup> (comme c'est le cas au Canada). La culture est vue sous l'angle de la différence et est abordée sous l'aspect du rapport au temps, à l'ambiguïté et à la famille, tant au Québec que dans d'autres pays du monde.

- **La thématique de l'égalité des sexes :** 2 coopérants sur 4 ont mentionné avoir reçu dans la formation interculturelle qui leur a été offerte, un volet sur la thématique de l'égalité des sexes. Ce volet portait essentiellement sur les enjeux entre hommes et femmes et sur la possibilité pour les coopérants de rencontrer différentes réalités concernant l'égalité des genres dans leur pays d'accueil.
- **La notion de respect :** Respect des croyances et des religions. Les formateurs se sont appesantis sur le respect des « façons de faire, de penser et d'être » (P3O2) et des « mentalités et différences » (P4O2) des habitants et des partenaires de travail avec lesquels les coopérants seront amenés à travailler dans leurs pays d'accueil.  
« On a vu les choses les plus importantes comme la culture, les croyances [et que] même si on n'était pas d'accord avec certaines choses, on devait respecter la mentalité des gens du pays », mentionne (P4O2).

---

<sup>19</sup> La notion de l'iceberg démontre les parties visibles et cachées que peuvent avoir une culture. La partie visible comporte la langue, la nourriture, les vêtements, les traits physiques et bien d'autres. La partie invisible quant à elle se caractérise par les sentiments, les valeurs, les croyances, les mythes, légendes etc.

<sup>20</sup> Des groupes ayant une culture axée sur la communauté.

<sup>21</sup> Des groupes ayant une culture axée sur l'individu. Une culture individualiste.

P4O2 affirme quant à lui qu'ils (formateurs et coopérants) ont « parlé un peu de la religion, du respect de la religion dans d'autres pays ».

- **Les méthodes de travail :** Les formateurs présentent l'Organisme 2 dans son ensemble (son mandat, sa mission et ses valeurs) et donnent un aperçu sur « comment travailler efficacement avec les différentes modalités d'échange interculturel qu'on trouve ailleurs dans le monde, spécifiquement d'Amérique latine » (P2O2) et « comment aborder le travail plus spécifique de coopération avec les partenaires locaux » (P2O2).

#### **4.1.2.2.2 Formats des formations**

Il se dégage de nos entrevues plusieurs formats utilisés dans le cadre des formations interculturelles offertes. En effet, en plus d'offrir un contenu théorique aux participants, les formations interculturelles sont offertes sous forme d'ateliers, d'activités et de présentations. P4O2 affirme que les formations offertes sont « un mélange de théorie et de pratique ». Il y a « 60 à 70 % de théories et après (il y a) des ateliers et dynamiques de groupe (qui sont) plus productifs » mentionne-t-il.

**Tableau 5** : Formats des formations interculturelles offertes par l'Organisme 2

Formats des formations	Description	Citations
<p><b>Des jeux de cartes</b></p>	<p>C'est une activité utilisée par les formateurs dans l'optique de permettre aux coopérants d'apprendre à se connaître en situation d'ambiguïté.</p>	<p>« Ce dont je me souviens c'est que la <b>1re activité</b> qu'on a faite, c'était de <b>participer à un jeu de cartes qui permet d'apprendre à se connaître en situation d'ambiguïté.</b> [...] On était placé en différents groupes autour d'une table, on était cinq personnes environ six autour d'une table et on devrait lire des instructions en silence. Puis, si je me souviens bien on n'avait pas le droit de parler pendant toute l'activité. Donc à la fin d'une manche de cartes certaines personnes changeaient de table et puis finalement c'était vraiment <b>un exercice de communication</b> parce qu'il y avait la difficulté de ne pas pouvoir communiquer et en plus certaines personnes se sont rendu compte que <b>les règles étaient différentes de table en table.</b> C'était une façon d'apprendre à se connaître dans le fond, selon ce qu'a dit le présentateur. » (P3O2)</p>
<p><b>Jeu de rôle</b></p>	<p>C'est une méthode utilisée par les formateurs dans l'optique de permettre aux coopérants de prendre</p>	<p>« On a fait un exercice où on <b>situait le Québec par rapport à notre rapport au temps par rapport à l'ambiguïté par rapport au raisonnement et puis on voyait d'autres pays dans d'autres zones qui peuvent penser différemment et</b></p>

	<p>conscience de leurs propres différences et des différences auxquelles ils pourront être confrontés lors de leur expatriation.</p>	<p><b>puis par rapport à leur rapport au temps l'ambigüité.» (P3O2)</b></p>
<p><b>Jeu de table</b></p>	<p>C'est une mise en situation qui permet aux coopérants de prendre conscience de la divergence de points de vue auxquels ils peuvent être confrontés et de la nécessité d'être ouverts d'esprit et de respecter les avis différents.</p>	<p>«(Nous avons effectué un) jeu de table pour représenter que différentes personnes pourraient avoir différents points de vue. (Il y avait) différentes règles pour chacune des personnes (et) chacun devait exprimer un point de vue différent. » (P4O2)</p>
<p><b>La « trousse de retour »</b></p>	<p>C'est une trousse de retour qui est offerte aux coopérants un mois avant leur retour dans leur pays d'accueil. Les formateurs y abordent la planification du retour à savoir : les</p>	<p>« Il y a plusieurs exercices à l'intérieur (sur) quels sont mes objectifs en termes familiaux, en termes d'emploi, en termes de passe-temps, d'activités. Et puis il y a une section sur comment vous assurer de mettre en relief pour les futurs employeurs chez qui vous allez postuler que votre expérience a été très positive et que vous avez</p>

	objectifs personnels et professionnels, la réadaptation dans le pays d'origine, la gestion du stress.	beaucoup appris. [...] Il y a aussi comment faire son CV, sa lettre de motivation et du réseautage. » (P3O2) « C'est tout le processus de qu'est-ce que j'ai envie de faire, où je me réinstalle, comment ? Qu'est-ce que ça peut avoir comme impact ? » (P1O2)
<b>Un suivi par appel</b>	Un participant sur 4 affirme avoir reçu un appel à la fin de son mandat, et ce, parce qu'il avait décidé de rester au Honduras après son mandat de coopérant volontaire. L'appel consistait à faire le bilan de son mandat et de son expérience d'expatriation avec un gestionnaire.	« À la fin, j'ai eu un appel (parce que je suis resté au Honduras) avec la personne qui est chargée de faire un suivi avec les finissants de mandats. On a eu une discussion à la fin de mon mandat où j'ai pu lui parler des aspects généraux de mon travail et lui a pu évoquer les points de vue de O2. » (P2O2)

#### 4.1.2.2.3 Les compétences interculturelles valorisées par l'organisme

Selon Bittner et Reisch (1994), la compétence interculturelle permet au collaborateur de « gérer convenablement les aspects interculturels de son travail, et de préférence profiter aussi des synergies interculturelles ». Nous vous présenterons dans cette partie, les compétences interculturelles valorisées par l'Organisme 2, en nous basant sur

les 3 composantes interculturelles (cognitive, émotionnelle et sociale) selon Dirks (1995). Étant donné que les définitions ont été déjà mentionnées plus haut (dans le cadre théorique, p.14), nous irons droit au but.

#### **4.1.2.2.3.1 La composante cognitive**

Il apparaît que les formations interculturelles offertes par l'organisme 2 permettent aux coopérants volontaires de développer plusieurs compétences cognitives en ce sens où elles leur permettent de :

- Reconnaître les normes, valeurs et coutumes différentes dans la mesure où elles abordent les différences culturelles existantes dans les pays d'Amérique latine et du Moyen Orient (pays où vont la majorité des coopérants interviewés) et dans les pays nord-américains comme le Canada. En effet, les formateurs abordent la manière de se vêtir, de s'asseoir ainsi que les différences culinaires et religieuses de certains pays d'Amérique Latine comme le Honduras. Ils font également la nuance entre la culture nord-américaine et la culture latino-américaine en prenant l'exemple sur la culture individualiste et le rapport au temps au Canada comparé à la culture communautaire et le rapport à la famille dans les pays Latins ou Africains. Les formations permettent également aux coopérants de prendre conscience des différences liées aux enjeux de justice et à la thématique de l'égalité du genre qui peuvent être différentes dans les pays d'Amérique latine, d'Afrique et des Caraïbes.

« On a fait un exercice où on situait le Québec par rapport à notre rapport au temps, par rapport à l'ambiguïté, au raisonnement et on voyait d'autres pays dans d'autres zones qui peuvent penser différemment et puis par rapport à leur rapport au temps, à l'ambiguïté, etc. » (P3O2).

« On faisait mention des différentes possibilités de rencontrer différentes réalités au sujet de l'égalité du genre et on évoquait la position de O2 et le fonctionnement dans ce sujet » (P2O2).

- Comprendre les relations sociales locales dans la mesure où elles abordaient des questions relatives à l'intégration. « Comment faciliter l'intégration à une autre culture et à un autre pays » (P2O2).
- Prendre conscience des différences et nuances dans la communication verbale et non verbale dans la mesure où, lors de la formation d'arrivée/formation générale offerte sur le terrain, certains coopérants reçoivent des instructions sur le vocabulaire utilisé spécifiquement dans le pays d'accueil. Une coopérante sur quatre mentionne avoir reçu un budget de 400 \$ pour apprendre/améliorer son espagnol dans l'optique de mieux s'intégrer dans le pays, même si la langue de travail était l'anglais.

#### **4.1.2.2.3.2 La composante émotionnelle/psychologique**

Nos entrevues révèlent que les différentes formations interculturelles offertes aux coopérants volontaires leur permettent de développer des compétences émotionnelles/psychologiques dans la mesure où elles favorisent :

- **La prise de risque** : les formateurs abordent les phases du choc culturel et de la fatigue culturelle<sup>22</sup> et les sensibilisent à se surpasser, à voir au-delà des différences culturelles afin d'aller vers les hôtes.

---

<sup>22</sup> « Je l'associe à toute l'énergie nécessaire pour s'adapter à un nouvel environnement, à vivre dans une autre langue, etc. Ça demande beaucoup d'énergie et c'est donc fatigant. La fatigue peut aussi être un indicateur du choc culturel. » (F101)

- **La volonté d'apprendre** : les formations mettent en relief l'ouverture d'esprit, l'ouverture aux autres et à leur culture. Elles mettent également en valeur le relativisme face aux différences culturelles et religieuses. Les formateurs enseignent aux coopérants d'accepter de se tromper afin de pouvoir apprendre et s'enrichir tant professionnellement, que socialement et culturellement.
- **L'empathie et la conscience de soi-même** : À travers les mises en situation, les jeux de cartes et de rôle, les formateurs inculquent aux coopérants la prise de conscience de leur propre différence et mode de pensée et les amènent à prendre en considération et à respecter les modes de vie, de penser, d'agir et de travailler des hôtes et des collaborateurs et partenaires. Cela leur permet à la fois de s'enrichir et de partager leurs cultures et connaissances.

#### **4.1.2.2.3.3 La composante sociale**

Les formations interculturelles offertes aux coopérants volontaires leur permettent de développer des compétences interculturelles sociales car ils développent :

- Une volonté d'améliorer leur propre comportement en s'intégrant à une autre culture et à un autre pays; en développant une attitude de respect envers les valeurs religieuses du pays d'accueil et en acquérant des notions favorisant leur réintégration dans leur pays d'origine.

- Un engagement dans les réseaux locaux en ce sens où les formations leur permettent d'acquérir des compétences leur permettant de travailler efficacement en tenant compte des différentes modalités d'échange interculturel en Amérique Latine.

#### **4.1.2.2.4 Les habiletés interculturelles valorisées par l'organisme**

Nous vous présenterons les habiletés interculturelles valorisées par l'Organisme 2, en nous basant sur les trois aptitudes interculturelles (individuelles, interpersonnelles et perceptuelles) élaborées par Legrand (2007).

##### **4.1.2.2.4.1 Les aptitudes individuelles**

Les aptitudes individuelles qui ressortent des formations interculturelles offertes aux coopérants sont :

- L'adaptation au pays d'accueil, l'intégration à une autre culture, la patience, la compréhension et l'ouverture d'esprit face aux différences culturelles et religieuses, ainsi que la réintégration dans le pays d'origine.
- La prise de conscience de l'existence du choc culturel et la différenciation entre chocs culturels qui touche les valeurs et fatigues culturelles qui rejoignent les sens. Les formateurs amènent également les coopérants à se remémorer des chocs culturels vécus dans le passé, lors de leurs différents voyages, dans l'optique il nous semble, de leur faire prendre conscience et de les préparer à s'adapter à d'éventuels chocs culturels.

##### **4.1.2.2.4.2 Les aptitudes interpersonnelles**

Les formations interculturelles permettent aux coopérants d'améliorer leur style de communication en ce sens que les formateurs leur font part dès leur arrivée du vocabulaire

spécifique au pays d'accueil. Quant à l'apprentissage d'une ou plusieurs langues, les coopérants ne mentionnent pas avoir reçu des stratégies d'apprentissage de langue. Cependant, un budget de 400 \$ est alloué pour des cours d'Espagnol pour toute la période d'expatriation.

#### **4.1.2.2.4.3 Les aptitudes perceptuelles**

De nos entrevues nous observons que les formations interculturelles offertes permettent aux expatriés de comprendre certaines valeurs, certains comportements et normes des hôtes des pays dans lesquels ils vont. Ils apprennent un peu plus sur les différences culturelles vestimentaires, nutritionnelles et religieuses. La manière de se vêtir, de s'asseoir, de se nourrir, ainsi que les valeurs religieuses en sont des illustrations. Ils acquièrent également des notions sur les groupes communautaires et individualistes et prennent conscience de la différence liée au rapport au temps et à la famille en fonction des pays dans lesquels nous pouvons nous trouver.

## **4.2 RÉSULTATS DES ANALYSES DE DOCUMENTS DE FORMATION**

### **INTERCULTURELLE**

Cette deuxième section porte essentiellement sur une analyse de documents de formations interculturelles des deux organismes sur lesquels porte l'étude de cas. Le corpus choisi est de 2 ans, soient les formations datant de 2016 à 2018.

Deux documents de formation de l'Organisme 1 datant de 2018 et portant sur l'orientation d'automne et de post-départ ont été analysés ; ainsi qu'un document de l'Organisme 2 datant de 2016 et portant sur la formation de retour.

#### **4.2.1 Cas 1 : Organisme 1**

Deux documents de formations de l'Organisme 1 portant chacun sur : l'orientation d'automne et sur l'orientation de post-départ ont été analysés. Il en ressort que les thèmes et formats sont similaires à ceux collectés pendant les entrevues. Étant donné que la présente recherche porte sur les compétences et habiletés interculturelles, nous nous sommes focalisés sur les compétences et habiletés interculturelles que ces deux formations permettaient de développer.

Afin de vous présenter les compétences et habiletés qui s'en dégagent, nous avons analysé les objectifs et contenus de l'orientation d'automne, et avons mis en exergue sur les témoignages d'anciens participants mentionnés à la fin du document d'orientation post-départ. Les habiletés et compétences mentionnées par ces derniers ont été recensées et analysées.

#### **4.2.1.1 Les compétences interculturelles acquises par les jeunes**

Notre analyse de documents met au grand jour deux types de compétences interculturelles acquises par les jeunes à travers les deux formations interculturelles offertes.

Il s'agit entre autres :

- Des compétences émotionnelles et psychologiques en ce sens qu'elles leur ont permis de découvrir et de développer leur capacité d'être autonome, d'être plus responsable et, finalement, d'être plus sûr de leur choix de carrière. Elles leur ont également permis de comprendre leurs « chocs émotionnels » (P1DF) et de pouvoir les gérer. Les formations semblent avoir également joué un rôle dans leur empathie. En effet, l'un d'entre eux mentionne avoir « plus d'appréciation pour certains privilèges auxquels il a droit dans son pays natal » (P2DF) et un autre qu'il est « plus intéressé par le concept de justice et d'injustice » (P3DF) sociales. En somme, les formations reçues leur ont permis de prendre conscience d'eux même et d'être plus empathiques.
- Des compétences sociales qui ont aidé à améliorer leur propre comportement et leur engagement dans les réseaux sociaux. En effet, les jeunes mentionnent avoir plus confiance en eux, et mentionnent pouvoir s'adapter plus facilement aux différences culturelles et aux habitudes alimentaires. Ils affirment faire plus attention à leur sécurité personnelle et ont plus d'intérêt pour les enjeux de la politique internationale. Ils se sentent connectés aux personnes de leur pays d'accueil et vont même jusqu'à se considérer résidents du monde. Il ressort également de notre

analyse que les formations permettent aux jeunes de diminuer ou d'arrêter leurs jugements a priori des autres.

Les compétences cognitives semblent ne pas être prises en considération par les jeunes. Sur 21 témoignages analysés, aucun ne mentionne explicitement la reconnaissance des normes, valeurs et coutumes différentes, la compréhension des relations sociales locales, ni la prise de conscience des différences et nuance dans la communication verbale ou non verbale. Les composantes émotionnelles et sociales semblent être les principales compétences qu'ils ont acquises tout au long de leur expérience interculturelle.

#### **4.2.1.2 Les habiletés interculturelles acquises par les jeunes**

Il ressort de l'analyse des 21 témoignages des jeunes, deux aptitudes individuelles développées par les jeunes. Il s'agit entre autres :

- Des aptitudes individuelles : un élève déclare avoir acquis des capacités d'adaptation et un autre se dit être devenu plus tolérant à l'ambiguïté. Aucun d'entre eux n'a mentionné explicitement le choc culturel ni les techniques de diminution de stress.
- Des aptitudes perceptuelles : Certains jeunes proclament être beaucoup plus ouverts face aux différences culturelles et aptes à moins juger les autres en fonction de leurs différences.

Nous remarquons que les aptitudes interpersonnelles ne sont pas mentionnées de manière explicite. Aucun des élèves n'a mentionné l'apprentissage d'une langue ou d'un style de communication.

#### **4.2.2 Cas 2 : Organisme 2**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons analysé la « Trousse retour » de l'Organisme 2. Il s'agit d'un guide de réintégration et de réinsertion rédigé à l'intention des coopérants volontaires et comportant deux grandes parties : la préparation psychologique ou personnelle et la préparation professionnelle des coopérants. Nous nous sommes principalement focalisés sur la première partie puis qu'elle mentionnait un peu plus les compétences interculturelles et faisait un retour sur les potentielles expériences acquises par les coopérants au cours de leur expatriation.

Le guide permet aux coopérants volontaires de prendre conscience de leur expérience d'expatriation et leur donne des outils leur permettant de se préparer psychologiquement au retour. L'analyse portera spécifiquement sur les compétences et habiletés interculturelles qui peuvent en ressortir et sera basée sur les 2 composantes de la compétence interculturelle évoquées par Dirks (1995) et sur les trois aptitudes de l'habileté interculturelle selon Legrand (2007).

##### **4.2.2.1 Les compétences interculturelles valorisées par le guide**

Il appert de notre analyse que la compétence la plus valorisée lors de la formation de retour est celle de la composante émotionnelle et psychologique. En effet, le guide souligne la conscience de soi des coopérants. Il les amène à réfléchir sur l'expérience vécue ainsi que sur la valorisation des compétences acquises. La reconnaissance de leur personnalité et de leurs valeurs semble être mises en avant. Le sens de l'initiative, de l'écoute, l'indépendance, la discipline personnelle, la confiance en soi sont des thèmes fréquemment évoqués. De plus, le guide valorise la prise de risque, l'empathie et la volonté d'apprendre. En effet, il les amène à réfléchir sur la capacité de composer avec le

changement, la débrouillardise, la flexibilité et l'ouverture d'esprit. Les composantes cognitive et sociale ne sont pas laissées en marge. Le guide aborde la notion de la courbe d'adaptation. Il propose des exercices réflexifs sur la connaissance d'une autre culture, l'acquisition possible d'une autre langue, la tolérance à la différence ou à la l'ambigüité ainsi que la meilleure connaissance et vision nuancée de leur propre culture.

#### **4.2.2.2 Les habiletés interculturelles valorisées par le guide**

Il appert de notre analyse trois aptitudes interculturelles valorisées dans la formation de retour. *Primo*, la formation permet de développer des aptitudes individuelles en ce sens où elle évoque les différentes phases d'adaptation culturelle et donne aux coopérants des techniques de réadaptation dans leur pays d'origine. *Secundo*, le guide aborde les différentes phases du choc auxquelles pourraient être confrontés les coopérants tels : l'ennui, la nostalgie, l'isolement, le sentiment d'impuissance, etc. *Tertio*, les facteurs de changement causant le stress sont également mentionnés. Les coopérants sont sensibilisés à s'attendre à un retour dans le pays d'origine un peu différent de ce à quoi ils s'attendent. Ils sont formés à appréhender le stress, les changements d'humeur et le choc culturel dans leur pays d'origine.

---

## 5 DISCUSSION

---

Nous discuterons dans cette partie de notre travail, des résultats obtenus dans de notre recherche. Mais il serait avant tout convenable de rappeler notre question de recherche : comment les organisations travaillant en contexte multiculturel adaptent-elles leurs programmes de formation aux développements de compétences interculturelles afin qu'ils répondent à l'exigence d'une formation continue ? N'ayant pas émis d'hypothèse compte tenu de la nature qualitative et exploratoire de la recherche, nous tenterons de répondre à ladite question en nous basant à la fois sur nos résultats, sur notre cadre théorique et sur notre recension de la littérature sur le sujet.

### 5.1 CARACTÉRISTIQUES DES FORMATIONS INTERCULTURELLES

Nos résultats montrent qu'il existe deux méthodes par lesquelles les organisations travaillant en contexte multiculturel adaptent leurs programmes de formations afin qu'ils répondent à l'exigence d'une formation continue. Il s'agit entre autres : de la formation de type pré-départ/arrivée/post-départ qui est une formation continue assurant le suivi des bénévoles tout au long de leur expérience d'expatriation ; à cela s'ajoute la formation de type pré-départ/post-départ, qui est une formation discontinue, n'offrant pas de suivi continuels aux bénévoles pendant leur processus d'expatriation. Bien que ces deux types de formations soient distinctes, nos recherches ont montré qu'elles permettaient, toutes les deux, aux jeunes et coopérants volontaires de développer des compétences et habiletés interculturelles.

## 5.1.1 Formation continue et Formation discontinue

### 5.1.1.1 Organisme 1

La première organisation (Org 1) sur laquelle porte notre étude a opté pour une formation interculturelle continue. En plus d'offrir une formation pré-départ aux jeunes, elle leur assure un suivi sur le terrain à travers la formation d'arrivée, l'orientation d'automne, l'orientation de mi-parcours, l'orientation de fin séjour. Elle leur offre également une formation après leur retour dans leur pays d'origine intitulée l'orientation post-retour. Nos résultats montrent que chacune des formations a pour but de développer chez les jeunes bénéficiaires des habiletés et compétences interculturelles leur permettant de surmonter chaque étape de leur expérience interculturelle. En effet, l'Organisme 1 a adapté ses programmes de formations de sorte à pouvoir dans un premier temps accompagner ses jeunes dans leur expérience d'échange scolaire et dans leur adaptation culturelle et dans un second temps leur permettre de développer les compétences et habiletés interculturelles requises selon la phase d'adaptation culturelle (Cerdin, 2012) dans laquelle ils sont au moment où ils reçoivent la formation (lune de miel<sup>23</sup>, choc culturel<sup>24</sup>, adaptation<sup>25</sup>, etc.).

---

<sup>23</sup> « Au début de l'expatriation, l'employé éprouve une certaine fascination pour la découverte d'un nouvel environnement. Cette phase est aussi décrite comme la phase touristique, l'expatrié restant à la surface des choses et analysant son nouvel environnement au travers du cadre de référence qu'est la culture de son pays d'origine » (Cerdin, 2012, p.12).

<sup>24</sup> « Au bout d'un temps variable selon les individus et les pays, la fascination laisse la place à la désillusion et à la frustration. S'appuyant toujours sur le cadre de référence de sa culture d'origine, l'expatrié ne parvient pas à répondre adéquatement aux demandes d'un environnement auquel il fait face quotidiennement. Il n'en comprend pas la complexité ni les subtilités » (Cerdin, 2012, p.12).

<sup>25</sup> Elle correspond à la période où la personne parvient à changer de cadre de référence culturel en adoptant en partie celui du pays d'accueil. L'expatrié ne renonce pas à sa culture d'origine, mais il commence à se comporter selon les normes culturelles du pays d'accueil. Cette adaptation est progressive et varie aussi selon les personnes et les pays » (Cerdin, 2012, p.12).

En plus d'avoir pour objectif le développement de compétences et d'habiletés interculturelles, nos résultats montrent que les formations interculturelles offertes ont pour but d'apporter un soutien scolaire et moral aux jeunes. Lors des différentes orientations offertes sur le terrain (arrivée, automne, mi-parcours, pré-retour), les formateurs mettent en valeur les stratégies d'apprentissage de la langue française et anglaise et procèdent à la résolution de conflits pouvant exister entre les jeunes et leurs familles d'accueil. En donnant l'opportunité aux jeunes de s'exprimer sur leurs vécus, et de partager leurs ressentis et de communiquer sur les difficultés d'adaptation auxquelles ils font face, les formateurs contribuent à leur apporter un soutien moral. Ce qui les aide à mieux gérer leur situation d'expatriation. Méthode qui semble être efficace et nécessaire selon (Legrand, 2007, p. ii) qui affirme que : « 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 ». Au-delà de permettre le développement des compétences et habiletés interculturelles, les formations interculturelles offertes par l'Organisme 1 assurent aux jeunes un suivi continu durant leur échange scolaire ainsi qu'un accompagnement scolaire et moral.

#### **5.1.1.2 Organisme 2**

Le deuxième organisme (Org 2) sur lequel nous avons porté notre étude adapte son programme de formation aux développements de compétences interculturelles en optant pour le type de formation pré-départ/post départ. Contrairement au premier organisme, il n'offre pas réellement de suivi interculturel sur le terrain. L'essentiel de la formation réside dans l'aspect pré-départ et post-retour. En effet, l'accent est mis sur la préparation des coopérants avant leur expatriation et après leur expatriation. Cela rejoint le constat de

Cerdin (2012) qui estime que les formations interculturelles se limitent pour la plupart du temps qu'à la période précédant l'expatriation. Legrand (2007, p.25) quant à elle affirme que « 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 remue-ménages) interculturelle sur le terrain durant le séjour ». C'est bien le cas de l'Organisme 2. En dehors de la formation pré-départ et post-départ, aucun suivi de formation n'est réellement offert. Les coopérants reçoivent une formation générale à leur arrivée dans le pays d'accueil, mais elle ne porte en grande majorité que sur l'aspect sécuritaire. Cependant, bien qu'aucun suivi de formation ne soit offert, il ressort de nos résultats que l'Organisme 2 met à la disposition de ces coopérants une personne-ressource, qui est généralement un(e) ancien(ne) coopérant(e) à qui ils peuvent parler lorsqu'ils éprouvent des difficultés d'adaptation ou ont des questions relatives aux normes et valeurs culturelles du pays. Pour pallier ce manque de suivi, l'Organisme 2 mise sur les deux formations pré-départ et post-départ afin de développer les compétences et habiletés interculturelles de ses coopérants volontaires. Nous estimons que cela n'est pas suffisant, dans la mesure où tout se joue lors de l'expatriation. C'est une phase sensible au cours de laquelle les expatriés sont confrontés à différentes phases d'adaptation culturelle. Il serait pertinent de leur offrir des formations interculturelles répondant à chaque étape du processus d'adaptation internationale qu'ils vivent sur le terrain (Cerdin, 2012). En effet, bien qu'ayant reçu une formation interculturelle pré-départ, les coopérants interviewés ressentent le besoin d'être guidés et accompagnés durant leur processus d'adaptation culturelle (P1O2, P2O2, P3O2). Cet aspect manquant de la formation peut donc la rendre

incomplète ou inadéquate. Nous y reviendrons dans la section « pertinence des formations interculturelles offertes ».

## **5.2 COMPÉTENCES ET HABILITÉS INTERCULTURELLES**

Bien que les organisations offrent deux différents types de formations interculturelles dites, formation continue et formation discontinue, les compétences et habiletés interculturelles valorisées sont les mêmes. Les formations interculturelles offertes par les deux organismes permettent toutes, en effet, de développer des compétences cognitives, émotionnelles (Jobin, 2009) et sociales (Cerdin, 2012) ainsi que des aptitudes individuelles, interpersonnelles et perceptuelles. Les compétences les plus établies dans les deux types de formations sont l'adaptation au pays d'accueil, l'ouverture d'esprit, les chocs culturels. Il convient de remarquer dans le même temps que pour ce qui est des habiletés interculturelles, les plus valorisées dans les deux types de formations sont l'adaptation au pays d'accueil, le respect des valeurs et des modes de vie, les stéréotypes.

Les résultats montrent que certaines compétences et habiletés interculturelles valorisées par chacun des organismes sont particulièrement liées au domaine dans lequel ils œuvrent. Par exemple, pour le premier organisme, l'accent était mis sur les nuances dans la communication verbale, les stratégies d'apprentissage de langue, la conscience de soi et de l'expérience vécue, la volonté d'améliorer son comportement et de s'engager dans la famille d'accueil, et la liaison d'amitié (pour ce qui est des compétences et habiletés interculturelles). Cela s'explique par le fait qu'il était question de jeunes, qui, en plus de s'insérer dans un environnement culturel différent des leurs, devaient également apprendre à s'intégrer dans leur famille d'accueil, sans pour autant oublier de tisser des relations,

d'avoir un lien social et/ou d'apprendre et renforcer l'une des deux langues officielles du Canada au cas où ceux-ci ne les maîtriseraient pas.

À l'opposé, les formations de l'Organisme 2 mettent en valeur la reconnaissance des normes sociales différentes (tels l'individualisme, le communautarisme), les modes de penser, d'agir et de travailler des hôtes et des collaborateurs, les méthodes de travail efficaces. Cela se justifierait par l'objet de leurs activités ; il s'agit en effet d'un organisme international de coopération volontaire qui œuvre dans différentes contrées du monde afin d'apporter un changement social, éducatif, etc. La formation offerte privilégie l'acquisition des compétences et habiletés qui permettront aux coopérants volontaires de comprendre l'environnement de travail dans lequel ils seront, d'avoir une idée des méthodes de travail utilisées afin de pouvoir collaborer avec leurs partenaires et de mener à bien la mission qui leur est confiée.

Même si elle offre une formation discontinue à ses coopérants, les résultats montrent que l'Organisme 2 arrive à leur inculquer et à leur faire développer des compétences et habiletés interculturelles, et ce, lors de la formation pré-départ qui leur est offerte. Il en résulte que les deux types de formations, continue et discontinue, permettent aux bénévoles et employés de développer des compétences et habiletés interculturelles.

### **5.3 PERTINENCE DES FORMATIONS INTERCULTURELLES OFFERTES**

Bien que les deux types de formations offertes par nos deux organismes permettent de développer des compétences et habiletés interculturelles, elles ne semblent pas avoir la même efficacité. En effet, la formation continue, en plus de développer des compétences et habiletés, assure un suivi continu sur le terrain ; ce qui permet à l'organisme de cerner les problèmes auxquels sont confrontés les jeunes et de les accompagner. La formation

discontinue quant à elle, n'étant pas offerte sur une période continue, n'arrive pas à répondre efficacement aux besoins des coopérants et aux enjeux culturels auxquels ils sont confrontés pendant et après leur expatriation.

Legrand (2007, p. 16) affirme 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 ». En effet, l'analyse a permis de constater que la formation interculturelle pré-départ offerte aux coopérants de l'organisme 2 n'est pas adéquate et ne répondait pas à leurs besoins spécifiques. Ces derniers ont souligné le manque de spécificités relatives aux pays d'accueil et ont déploré sa généralité. « Cette formation est très générale et donc pas spécifique à un pays donné », a affirmé P1O2. C'est ce qu'a également dénoncé Legrand (2007, p.15) en indiquant que « la formation pré-départ devrait être individualisée afin de répondre efficacement aux besoins spécifiques des expatriés en concordance avec leurs forces et faiblesses ».

« J'aurais préféré qu'on me dise qu'en Jordanie c'est comme ça ou dans le monde arabe c'est comme ça parce que j'ai fait beaucoup d'erreurs. Rien de très grave, mais tu sais par exemple serrer la main d'un homme alors que j'aurais dû savoir que les hommes qui portent la barbe mettent leurs mains sur leur cœur ou peu importe » affirme (P1O2).

Legrand (2007, p.22) va plus loin et fait remarquer que, « 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 ». Les résultats révèlent que les coopérants de l'organisme 2 ne sont pas guidés tout au long de leur expatriation. Ils sont formés avant leur départ, et sont laissés à eux même tout au long de leur séjour, jusqu'au moment du départ. La seule formation de suivi qu'ils reçoivent est sécuritaire et non culturelle. Ce qui ne leur permet pas de développer leur plein potentiel et d'avoir un accompagnement

culturel. Les coopérants interviewés déplorent ce manque de suivi et affirment qu'ils auraient aimé recevoir un accompagnement plus poussé.

« Il n'y a pas vraiment un suivi sur le terrain pendant l'affectation. C'est vraiment juste au début et à la fin, une espèce de bilan retour. Mais la formation interculturelle c'est vraiment plus pré-départ. Ce serait une bonne idée d'avoir plus de suivi pendant l'affectation » explique P2O2.

Barmeyer et Davoine (2012, p.47) affirment quant à eux que « pour être un succès, le retour de l'expatriation nécessite autant d'efforts que la préparation de celle-ci ». Cela représente selon eux « un enjeu de taille pour l'organisation puisqu'il s'agit de garder les compétences acquises à l'étranger par l'expatrié et de les transférer ». Cette équation vient d'être prise en considération par l'Organisme 2, qui a mis sur pied, depuis 2018, une rencontre de retour au cours de laquelle les coopérants volontaires en retour d'expatriation peuvent partager leur expérience et échanger sur les compétences acquises et les défis auxquels ils ont dû faire face.

En somme, même si les différents types de formations contribuent à développer des compétences et habiletés interculturelles, ils restent incomplets en matière de spécificité et d'accompagnement interculturels. On peut voir à travers nos résultats que ce problème ne se pose pas dans l'Organisme 1, car elle offre un suivi continu à ses jeunes en mobilité internationale.

## **5.4 RECOMMANDATIONS ET MÉTHODES DE SENSIBILISATION**

Au vu de tout ce qui a été dit précédemment, et de manière générale, nous avons demandé aux participants de nous donner quelques suggestions et recommandations qui permettraient d'améliorer les formations offertes et aussi de développer des compétences et habiletés interculturelles. Voici ce qui en ressort :

**Tableau 6** : Méthodes de sensibilisation à la diversité culturelle

Organisme 1	Organisme 2
<p><b>1) Utiliser les apprentissages significatifs</b></p> <p>« c’est-à-dire de faire vivre une expérience, et d’y réfléchir, c’est le meilleur moyen. Comme de vivre une activité. Peu importe si je te dis, c’est quoi un stéréotype, peu importe si je te dis c’est quoi les différences culturelles, si tu ne vis pas une relation interculturelle qui peut être problématique, peu importe dans quel contexte, c’est difficile de lier la pratique à l’expérience ».</p>	<p><b>1) Organiser un Midi-conférence</b></p> <p>« Il y a même à l’intérieur de l’organisme des gens qui sont d’autres origines. Et si eux nous parlaient de leur expérience en arrivant au Québec. Souvent c’est quand les gens ne sont pas en contradiction, ils disent “mais vous vous n’êtes pas bizarre vous faites ça” ça fait un peu relativiser toute la notion de culture ce qui est normal, ce qui ne l’est pas puis ça nous fait nous questionner sur nous. Ça pourrait être une façon de réussir ça à l’inverse. »</p>
<p><b>2) L’exposition :</b> « le fait d’être exposé à d’autres cultures, c’est certain que si c’est accompagné de méthodes nous permettant de réfléchir c’est encore plus efficace. Mais pour se sensibiliser à l’autre, il faut d’abord rencontrer l’autre. »</p>	<p><b>2) Suggérer aux gens de « faire du bénévolat auprès d’un organisme d’aide aux immigrants, aux réfugiés ».</b></p>

**Tableau 7** : Stratégies pour rendre les formations plus efficaces

Organisme 1	Organisme 2
<p><b>1) Utiliser les apprentissages significatifs</b> « c’est-à-dire de faire vivre une expérience, et d’y réfléchir, c’est le meilleur moyen. Comme de vivre une activité. Peu importe si je te dis, c’est quoi un stéréotype, peu importe si je te dis c’est quoi les différences culturelles, si tu ne vis pas une relation interculturelle qui peut être problématique, peu importe dans quel contexte, c’est difficile de lier la pratique à l’expérience ».</p> <p><b>2) Offrir des formations qui se raccrochent à quelque chose de connu.</b> « Pas juste des exemples. Ça prend de la théorie, ça prend des exemples, mais des exemples qui sont dans la mesure de ce qu’ils vivent vraiment, concrètement. »</p>	<p><b>1) Augmenter le temps de formation et la rendre plus spécifique</b></p> <p>« Je pense que ce serait bon d’agrandir la formation : peut-être une journée complète. Je me souviens que c’était juste une demi-journée. Si c’est plus long, c’est plus facile, ce serait meilleur d’avoir une journée. Parce qu’il y a une diversité de volontaires qui vont aller dans plusieurs endroits hors de leur pays d’origine. Par exemple moi je suis Colombienne d’origine c’est plus proches Latina Honduras, mais pour les Canadiens qui sortent pour la première fois pour aller en Bolivie, Haïti, au Congo, je crois qu’il faut un peu renforcer les compétences culturelles. »</p> <p><b>2) Créer un programme de jumelage</b></p> <p>« Faire un suivi ne serait pas une mauvaise idée dans le sens où on vit différentes choses, questionnements, ensuite pouvoir debriefer, pouvoir en discuter avec les gens. Le programme de jumelage avec ton manager au siège, moi je n’aurais pas forcément ressenti le besoin, mais pour d’autres personnes. »</p>

**3) Avoir des formations et des thèmes**

**récurrents** « Je pense que ce qui les (jeunes) aide aussi c'est d'avoir quelque chose de récurrent. Si on parle d'interculturel en septembre puis on n'en reparle plus jamais jusqu'à la fin de l'année, ils vont avoir oublié. »

**3) Avoir une session de 2/3 heures (pendant la formation) sur les différents aspects très pratiques sur :**

« La culture, se serrer les mains, relations hommes-femmes, comment interagir, quoi dire, quoi ne pas dire, la religion. »

**4) Utiliser des médias audiovisuels comme format des formations**

« Une vidéo de style documentaire c'est plus touchant pour les personnes qui regardent qu'une conférence de 2 h pour parler des droits des femmes, des enfants, de l'égalité des hommes, des femmes. Je pense que c'est plus facile, plus rapide, plus touchant. Plus sensible. Et plus rapide pour arriver à chaque personne. »

**5) Visionner des films** « Tu sais moi j'ai vu beaucoup de films palestiniens, des films jordaniens, des films indiens, j'ai habité en Inde un moment, il y avait beaucoup de films qui parlaient de la pression familiale, etc. Ça peut être une façon d'aborder ça d'un autre angle ou en tout ça un peu plus informel. »

---

## 6 LIMITES DE LA RECHERCHE

---

Il aurait été pertinent dans le cadre de notre recherche d'interviewer les élèves de l'Organisme 1, afin d'avoir leur avis sur les formations qu'ils/elles ont reçues. Étant donné que les élèves sont les principaux concernés par les formations, leur point de vue sur l'efficacité des formations interculturelles reçues, et sur l'acquisition des compétences et habiletés interculturelles aurait été d'une grande importance. Ils auraient été à même de nous dire s'ils estiment avoir acquis certaines compétences et habiletés interculturelles ou non, et si les formations reçues les avaient aidés ou pas durant leur échange scolaire et adaptation culturelle. De plus, il aurait été intéressant d'interviewer les formateurs de l'Organisme 2, afin d'explorer les méthodes de formations utilisées et de cerner les objectifs recherchés lors de l'élaboration et l'administration des formations. Cela aurait permis d'avoir des points de vue plus équilibrés (entre formateurs et personnes formées) et de faire une comparaison entre les compétences et habiletés valorisées par les formateurs et celles reçues par les coopérants internationaux. Nous aurions également pu cerner la ou les raisons pour lesquelles la formation interculturelle n'est pas offerte de manière continue aux volontaires de l'Organisme 2.

Il est cependant essentiel de mentionner le fait que nous avons émis la volonté de le faire, mais nous n'y sommes pas parvenus à cause de l'indisponibilité des formateurs. En effet, l'Organisme 2 engage des formateurs externes pour leurs formations interculturelles. Il était donc difficile pour eux de nous mettre en contact avec ces derniers étant donné qu'ils n'avaient aucun contrat en cours.

Une autre limite que nous pouvons souligner est celle du nombre de participants. Nous estimons que trois formateurs et quatre bénéficiaires de formations ne sont pas des chiffres représentatifs nous permettant de généraliser nos résultats. Nos résultats ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des organismes internationaux offrant des formations interculturelles à leurs employés, bénévoles et coopérants internationaux. Cependant, ils nous donnent un aperçu sur différents perspectives et types de formations permettant de développer de manières distinctes des compétences et habiletés interculturelles. Ils nous permettent aussi d'avoir d'une part, les avis de certains formateurs et d'autres part l'expérience de certains bénéficiaires.

---

## 7 PISTES DE RECHERCHES FUTURES

---

Il serait intéressant pour les chercheurs de se focaliser lors des recherches futures sur la pertinence des formations interculturelles que reçoivent les formateurs et sur les compétences et habiletés interculturelles qu'elles leur permettent de développer. En effet, nous estimons que les formateurs jouent un rôle essentiel dans l'acquisition des compétences interculturelles étant donné que ce sont eux qui rédigent les documents et offrent les différentes formations interculturelles. Il serait important de se pencher sur celles qu'ils reçoivent et d'en évaluer l'apport et l'impact culturel que celles-ci ont sur leur manière de voir le monde et leur manière de redéfinir les formations qu'ils offrent à leur tour. Il serait également important, d'étendre le sujet de ladite recherche au-delà des organismes internationaux. En effet, étant donné que nous sommes dans une ère de mondialisation, de plus en plus d'organismes et entreprises publics ou privés, nationaux ou internationaux, embauchent des employés culturellement diversifiés. Il serait pertinent de voir quels sont les programmes mis en place pour favoriser le développement des compétences et habiletés interculturelles auprès des employés dans les différentes organisations et entreprises canadiennes et même mondiales. Une étude comparative de plusieurs organismes dans le monde peut être effectuée afin de voir quelles compétences et habiletés sont mises en avant en fonction du pays, de l'organisme ou de l'entreprise dont il est question.

---

## CONCLUSION

---

Ce mémoire nous a permis d'analyser deux différents types de formations interculturelles (continues et discontinues) offertes au sein des OING à l'étude. L'objectif était de déterminer comment chacune d'elles favorisait l'acquisition de compétences et habiletés interculturelles auprès de ceux qui en bénéficiaient. Il en ressort que les formations interculturelles discontinues contribuent à travers leur contenu à développer des compétences et habiletés interculturelles. Les formations interculturelles continues vont quant à elles plus loin. En plus de permettre aux coopérants et aux élèves de développer des habiletés et compétences interculturelles, elles leur offrent un suivi et un accompagnement autant sur le terrain, qu'après l'expatriation. Ce suivi aide les jeunes à s'adapter plus rapidement aux différences culturelles auxquelles ils sont confrontés, de tirer profit de leur expérience interculturelle, et d'être mieux outillés pour surmonter le choc culturel de retour.

Cette recherche nous a été bénéfique dans la mesure où elle nous a permis de nous entretenir directement avec les acteurs de l'interculturalité au sein des deux organismes cibles (formateurs et bénéficiaires). Elle nous a aussi permis d'évaluer les méthodes choisies afin de sensibiliser et de former les employés, formateurs, et coopérants volontaires à travailler, communiquer et comprendre leurs collègues, familles d'accueil et supérieurs hiérarchiques culturellement diversifiés. Nous en déduisons qu'en plus d'inscrire la diversité culturelle dans leur culture organisationnelle, nos deux OING œuvrent à travers les formations interculturelles offertes à développer d'une manière ou d'une autre des compétences et habiletés interculturelles auprès des coopérants volontaires et des jeunes en mobilité internationale.

La recherche est pertinente dans le cadre de notre champ d'études, car elle permet d'avoir une perspective nouvelle et un regard actuel sur les formations interculturelles offertes au sein des Organismes internationaux non gouvernementaux. En effet, la revue de littérature à ce sujet, en plus d'être peu abondante, datait pour la plupart d'une décennie et plus. Il nous semblait opportun d'actualiser les résultats de recherches ayant été déjà effectuées. Nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle les formations interculturelles offertes à notre époque et celles datant d'une dizaine d'années (les formations évoquées par Legrand, 2007 par exemple) sont sensiblement similaires. Certaines d'entre elles sont adaptées et offrent un suivi sur le terrain tandis que d'autres sont inadéquates et inadaptées et n'offrent pas de suivi pendant l'expatriation. Il serait à notre avis essentiel que les OING et les organismes en général adaptent leurs programmes de formation afin d'offrir à leurs employés, coopérants, bénévoles et expatriés, une formation adéquate et adaptée à leurs besoins ainsi qu'un suivi pendant et après l'expatriation. Il serait également pertinent que les entreprises, firmes et organismes locaux offrent une ou plusieurs formations interculturelles à leurs employés afin de les sensibiliser aux défis de la diversité culturelle, à la tolérance, et à l'acceptation d'autrui dans sa différence.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Ameur, A. B. (2010). L'adaptation au travail des cadres expatriés : comment concilier performances économique et sociale dans un contexte de diversité culturelle ? *Humanisme et Entreprise*, pp. 57-76.
- Barmeyer, C., & Davoine, E. (2012). Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? *Gestion*, 37(ISSN 0701-0028), p. 45-53.
- Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives. *Management international*, 13(4), p. 17.
- Bartel-Radic, A. (2014). La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ? *Management international*, p. 194-211.
- Bonneville, L., Grosjean, S., & Lagacé, M. (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal: Gaëtan morin.
- Brislin, R., & Yoshida, T. (1994). *Intercultural Communication Training : An Introduction*. Sage Publications.
- Bureau canadien de l'éducation internationale (2018). *Les étudiants internationaux au Canada*. Récupéré sur cbie.ca: <https://cbie.ca/fr/infographique/>
- Calvez, V. (2009). Discrimination et Gestion de la diversité : Au carrefour des peurs dans l'organisation. Comparaisons Internationales. *Humanisme et Entreprise*, 5(295), p. 1-15.
- Calvez, V., & Lee, Y.-t. (2009). Comment développer les compétences en matière de diversité culturelle ? . *Gestion*, p. 83-94.
- Cerdin, J. L. (2011). L'expatriation comme choix de carrière : comment faciliter son succès ? *Gestion*, 36(3), p. 27-34.
- Cerdin, J. L. (2012). Les compétences interculturelles : un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés. *Gestion*, 37(2) (ISSN 0701-0028), p. 6-14.
- Cerdin, J. L. (2012). Savoir gérer une carrière internationale. *Gestion*, 37(ISSN 0701-0028), p. 19 - 27.
- Gajardo, A., & Laanzo, Y. (2011). Penser la recherche interculturelle : le défi des diversités. *Revue Internationale de la Recherche Interculturelle*, 1, p. 3-8.

- Garcia, M.-A. (2007). Diversité des référents culturels dans l'organisation : Comment optimiser la rencontre des cultures ? (M. & Avenir, Éd.) *Management & Avenir*, 13, p. 57-76.
- Gouvernement du Canada. (2016). *Impact économique de l'éducation internationale au Canada*. Récupéré sur Education internationale: <https://www.international.gc.ca/education/report-rapport/impact-2016/sec-2.aspx?lang=fra#ftn4>
- Gouvernement du Canada. (2018). *Rapport annuel sur l'application de la Loi sur le multiculturalisme canadien 2017-2018*. Consulté en juin 2019 sur : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/plans-rapports/rapport-annuel-loi-multiculturalisme-canadien-2017-2018.html>
- Guèvremont, V. (2016). L'exercice de la compétence culturelle du Québec au-delà de ses frontières : de la coopération culturelle internationale au développement du droit international de la culture. *Revue Québécoise de droit international*, p. 227-244.
- Guilleux, C. (2017). *Les défis de la diversité culturelle dans le monde politiques, pratiques et représentations au XXIe siècle*. Consulté en Juin 2019, sur Calenda: <https://calenda.org/388944>
- Hamel, J. (1997). *Études de cas et sciences sociales*. Harmattan.
- Hussen, A. (2018). *Rapport annuel au Parlement sur l'immigration, 2018*. Consulté en juin 2019, sur Gouvernement du Canada: <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/publications-guides/rapport-annuel-parlement-immigration-2018/rapport.html>
- Immigration et diversité ethnoculturelle au Canada*. (2018). Consulté en juin 2019, sur [statcan.gc.ca](https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-010-x/99-010-x2011001-fra.cfm): <https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-010-x/99-010-x2011001-fra.cfm>
- Jobin, M. (2009). Expérimentation d'une formation interculturelle inspirée du dialogue de Bohm Études de cas. p. 131.
- Johnson, T. (2016). Pourquoi tant d'étudiants canadiens boude-t-ils les séjours à l'étranger? *University Affairs*.
- Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? *Revue française de gestion*, p. 33-52.

- Karjalainen, H., & Benhaida, D. (2018). Compétences interculturelles individuelles au sein d'une équipe multiculturelle : une étude expérimentale. *Management & Avenir*, (101)(ISSN 1768-5958), p. 15-38.
- Larochelle-Audet, J., Borri-Anadon, C., Potvin, M., & Tremblay, N. (2016). La formation interculturelle et inclusive du personnel enseignant : conceptualisation et opérationnalisation de compétences professionnelles. *Éducation et francophonie*, p. 172-195.
- Larousse. (s.d.). Consulté en juin 2019, sur Larousse.fr: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/stéréotype/74654>
- Laulan, A.-M. (2013). Communication et diversité culturelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2, p. 1-4.
- Laulan, A.-M. (2018). Diversité culturelle et mondialisation. *Cairn.info*, p. 168 à 174.
- Legault, G. (1991). Formation à une pratique interculturelle. *Revue canadienne de service social*, 8(2), p. 153-167.
- Legrand, N. (2007). La formation interculturelle (Pré-départ) chez les volontaires : son influence sur l'ajustement culturel et la nécessité de la prolonger sur le terrain. *La démocratie participative locale*, 6.
- Leung, K., Ang, S., & Ling, M. (2014). Intercultural Competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, p. 489-520.
- Mead, R. (1998). *International management : cross cultural dimensions*. (2. ed, Éd.) Oxford, Angleterre: Blackwell.
- Meier, O. (2004). *Management Interculturel : Stratégie, Organisation, Performance*. Paris: Dunod.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1986). Acculturation Profiles of Expatriate Managers : Implications for Cross Cultural Training Programs. *The Colombia Journal of World Business*, 21(4), p. 73-79.
- Mercier, G. (2004). Mondialisation et diversité culturelle. Le témoignage du Québec et du Canada. *Cahiers de Géographie du Québec*, 48, numéro 135, p. 429-433.
- Métiers, C. d. (s.d.). *La mobilité internationale mode d'emploi*. AMPLI : Amélioration mutuelle de la performance des lieux intégrés.
- Ministère de l'Immigration, d. l. (2017). *Tendances récentes en migrations internationales*.

- Noe, R. A., & Ford, J. K. (1992). Emerging Issues and New Directions for Training Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, p. 354.
- OCDE. (2013). *Les migrations internationales en chiffres*. Consulté en juin 2019, sur : <https://www.oecd.org/fr/migrations/mig/les-migrations-internationales-en-chiffres.pdf>
- Piché, V. (2005). Immigration, mondialisation et diversité culturelle : comment "gérer" les défis ? *Diversité urbaine*, 5, p. 21.
- Poingt, G. (2018). Quel est le poids de l'immigration économique en France ? *Le Figaro*.
- Point, S., Dickmann, M., & Audouard, J. (2012). Explorer la mobilité internationale à travers le discours des grandes entreprises. *Management international*, pp. 11-22.
- Pouliot, S., Pelchat, Y., & Gagnon, S. (2016). *La formation interculturelle dans le réseau québécois de la santé et des services sociaux*. Insitut National de Santé Publique du Québec (INSPQ).
- Potvin, M., Borri-Anadon, C., Laroche-Audet, J., Armand, F., Beck, I., Cividini, M., & Chastenay, M.-H. (2015). Rapport sur la prise en compte de la diversité ethnoculturelle, religieuse et linguistique dans les orientations et compétences professionnelles en formation à l'enseignement. *Observatoire sur la formation à la diversité et l'équité*.
- Préjugé définitions*. (s.d.). Consulté en juin 2019, sur Larousse.fr: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/prejugé/63519>
- Répertoire des membres*. (s.d.). Consulté en mai 2018, sur AQOCI Association québécoise des organismes de coopération internationale: <https://www.aqoci.qc.ca/?-Repertoire-des-membres->
- Stéréotype définitions*. (s.d.). Consulté en juin 2019, sur Larousse.fr: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/stereotype/74654>
- Thiétart, R. A. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Thiery, S. (2011). *Multiculturalisme versus interculturalisme : quelle approche adopter en management des organisations ?* Récupéré sur Centre de Ressources en Économie Gestion: <https://creg.ac-versailles.fr/multiculturalisme-versus-interculturalisme-quelle-approche-adopter-en>

Universités Canada. (2012). *La mobilité étudiante est essentielle à l'avenir du Canada sur la scène internationale*. Récupéré sur univcan.ca:

<https://www.univcan.ca/fr/salle-de-presse/communiqués-de-presse/la-mobilite-etudiante-est-essentielle-lavenir-du-canada-sur-la-scene-internationale/>

Universités Canada. (2014). *Statistiques/Universités*. Récupéré sur univcan.ca:

<https://www.univcan.ca/fr/universites/statistiques/>

---

## ANNEXES

---

### **ANNEXE I : COURRIELS D'INVITATION**

Ci-joint quelques exemples de courriels envoyés aux potentiels partenaires, dans l'optique d'effectuer une collaboration dans le cadre de notre mémoire de recherche.

Nous avons remplacé le nom des organismes afin de préserver leur anonymat.

Madame, Monsieur,

Bonjour,

Je me nomme Laura Comboïgo, étudiante en maîtrise en communication organisationnelle à l'Université d'Ottawa. J'effectue un mémoire de recherche sur la diversité culturelle, plus précisément sur les formations interculturelles et/ou de pré-départ offertes (aux employés, bénévoles et expatriés) au sein des organismes internationaux.

J'aimerais dans le cadre de ladite recherche, effectuer une étude de cas d'un ou de plusieurs organismes internationaux qui offrent des programmes de formations interculturelles. Cela consistera entre autres à effectuer une analyse de document et/ou à effectuer une entrevue avec le personnel ayant reçu ou offert la formation.

Mon choix s'est posé sur XXX, dans la mesure où vous êtes un organisme de coopération internationale présent dans 7 pays du monde, et œuvrant avec des volontaires et bénévoles culturellement diversifiés. Ce sera une très belle opportunité de pouvoir collaborer avec vous.

Je reste disponible pour toutes informations supplémentaires et pour une éventuelle rencontre, et vous prie d'agréer mes salutations distinguées.

Cordialement,

**Laura Comboïgo**

Étudiante en maîtrise en communication organisationnelle

Université d'Ottawa

Bonsoir Madame,

Je me nomme Laura Comboïgo, étudiante en maîtrise en communication à l'Université d'Ottawa. Je vous ai laissé un message vocal vendredi dernier par rapport aux formations interculturelles que vous offrez.

J'effectue dans le cadre de ma maîtrise, un mémoire de recherche sur la diversité culturelle, plus précisément sur les formations interculturelles et/ou de pré-départ offertes (aux employés, bénévoles et expatriés) au sein des organismes internationaux.

J'aimerais dans le cadre de cette recherche, effectuer une étude de cas d'un ou de plusieurs organismes internationaux offrant des programmes de formations interculturelles. Cela consistera entre autres à analyser les différents programmes de formations et à interviewer une ou plusieurs personnes (en septembre ou selon la disponibilité) ayant assisté ou offert la formation.

J'ai eu accès à vos coordonnées sur le formulaire de Programme de Formation en coopération internationale de Développement, expertise et solidarité internationale (DESI) et ai pris l'initiative de vous appeler pour en savoir davantage.

Ce sera pour moi une très belle opportunité de collaborer avec vous. Je reste disponible pour toutes informations supplémentaires et vous prie d'agréer mes salutations distinguées.

Cordialement,

**Laura Comboïgo**

Étudiante en maîtrise en communication organisationnelle

Université d'Ottawa

Lcomb006@uottawa.ca

lco

## **ANNEXE II : APPELS À CANDIDATURE**

### *Formulaire d'appel à candidatures*

**Titre** : « DIVERSITÉ CULTURELLE ET ORGANISMES INTERNATIONAUX :  
COMMENT DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES À  
TRAVERS UNE FORMATION DISCONTINUE ? »

**Chercheur principal :**

*Laura Comboïgo*

*Département de Communication*

*Faculté des arts*

*Université d'Ottawa*

[Lcomb006@uottawa.ca](mailto:Lcomb006@uottawa.ca)

**Superviseure :**

*Sylvie Grosjean*

*Département de Communication*

*Faculté des arts*

*Université d'Ottawa*

[Sylvie.grosjean@uottawa.ca](mailto:Sylvie.grosjean@uottawa.ca)

**Invitation** : Vous êtes invité à participer au projet nommé ci-haut qui est mené par Laura Comboïgo.

**But de l'étude** : Je souhaite me pencher sur les formations interculturelles offertes au sein des organisations internationales travaillant en contexte multiculturel, afin de savoir comment elles adaptent leurs programmes de formation au développement de compétences interculturelles afin qu'ils répondent à l'exigence d'une formation continue. En ce sens, j'aimerais effectuer une entrevue avec les bénéficiaires (employés, bénévoles, expatriés

ayant reçu une formation interculturelle ou de pré-départ) et les formateurs (employés ayant déjà offert une formation interculturelle ou de pré-départ). Le but étant d'avoir votre feedback et vos commentaires sur les formations offertes, sur leurs pertinences et leur efficacité dans la vie professionnelle et l'adaptation interculturelle des employés auxquels elles sont offertes.

**Admissibilité** : Pour être admissible, vous devez :

3) Être employé, bénévole, expatrié ou ancien expatrié

Ou

4) Être des ressources humaines ou être un formateur

5) Avoir travaillé ou travailler dans un contexte multiculturel

Avoir déjà reçu ou offert une ou plusieurs formations interculturelles/pré-départ

**Inscription** : Si vous êtes intéressés à participer à la recherche, veuillez m'envoyer un courriel à [lcomb006@uottawa.ca](mailto:lcomb006@uottawa.ca) en mentionnant :

6) Votre intérêt à participer à la recherche

7) Votre statut (Bénéficiaire de la formation ou formateur)

8) Vos disponibilités à partir du mois de septembre (heure, date, et endroit de convenance).

9) Le moyen par lequel vous voulez passer l'entrevue (en personne, via Skype, par courriel ou par appel téléphonique)

10) Si vous m'autorisez ou non à effectuer un enregistrement dans le cas où l'entrevue serait en personne, au téléphone ou via Skype.

**Nombre de participants** : J'ai besoin de 8 participants pour mon étude ; je procéderai donc par ordre d'arrivée. C'est-à-dire, premier arrivé, premier retenu.

Je vous suggérerai de me contacter le plus tôt possible afin d'accroître vos chances de participation. Une liste d'attente sera disponible pour tous ceux et celles qui m'auront contacté après que le quota soit atteint.

Un courriel de confirmation vous sera envoyé pour notifier votre participation à l'étude, ou pour vous informer que vous êtes sur la liste d'attente.

**Participation volontaire :** Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous pouvez vous retirer du projet en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si vous choisissez de vous retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront préservées dans le cadre de la recherche.

**Objectif :** Ce projet de recherche vise à *déterminer comment les organisations internationales travaillant en contexte multiculturel adaptent leurs programmes de formation au développement de compétences interculturelles afin qu'ils répondent à l'exigence d'une formation continue.*

**Avantages :** Votre participation à cette recherche aura pour effet d'apporter votre contribution à l'avancée d'une recherche universitaire. Elle permettra d'évaluer de nouveaux angles, et d'envisager de nouvelles perspectives en ce qui concerne le sujet de la diversité culturelle, notamment au sein des organismes internationaux. Elle permettra également de partager votre expérience, de donner mon point de vue sur les formations reçues, et de contribuer à leur amélioration et à l'intégration d'une meilleure culture organisationnelle en matière de diversité culturelle.

**Désavantages :** Votre participation implique que vous nous donniez des informations qui seront enregistrées et retranscrites dans le cadre de la recherche. Cependant, vous pouvez être assurés que vos informations seront tenues confidentielles. Nous vous assurons que toutes les informations recueillies par l'enregistreuse seront transférées vers un disque dur externe sécurisé par un mot de passe et supprimées de l'enregistreuse. Toutefois, si vous ne voulez pas que vos propos soient enregistrés, veuillez nous en informer par courriel.

**Confidentialité et anonymat :** L'information que vous partagerez restera strictement confidentielle. Le contenu ne sera utilisé que pour la présente recherche et seules les personnes suivantes y auront accès *Laura Comboïgo*.

Votre identité sera protégée de la façon suivante :

11) Vos noms ne seront pas mentionnés dans les prises de notes. J'utiliserai des codes comme F1E1 (figurant 1 Entrevue 1).

12) Tous les documents seront stockés dans mon disque dur externe sécurisé par un mot de passe.

**Conservation des données :** Les données recueillies seront conservées de façon sécuritaire dans mon disque dur externe sécurisé par un mot de passe et dans mon bureau à domicile scellé à clé. La durée de conservation des données sera de 5 ans.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, vous pouvez communiquer avec moi au numéro et adresse courriel indiqués ci-haut

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, vous pouvez vous adresser au Responsable de l'éthique en recherche à l'Université d'Ottawa, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou [ethique@uottawa.ca](mailto:ethique@uottawa.ca).

Veillez conserver cette feuille d'information pour vos dossiers.

*Laura Comboïgo*

## ANNEXE III : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Université d'Ottawa      University of Ottawa

### Formulaire de consentement

**Titre du mémoire de maîtrise :** « Diversité culturelle et organismes internationaux : Comment développer des compétences interculturelles à travers une formation discontinue ? »

**Chercheur principal :**

*Laura Comboigo*  
Département de communication  
Faculté des arts- Université  
d'Ottawa  
[Lcomb006@uottawa.ca](mailto:Lcomb006@uottawa.ca)  
+1 873 376 2520

**Superviseure :**

*Sylvie Grosjean*  
Département de communication  
Faculté des arts  
Université d'Ottawa  
DMS, 55 Laurier Avenue East,  
Room 1111Z  
613-562-5800 ext. 3827 -  
[Sylvie.grosjean@uottawa.ca](mailto:Sylvie.grosjean@uottawa.ca)

**Invitation à participer :** Je suis invité (e) à participer à la recherche de mémoire de maîtrise nommé ci-haut, qui est menée par *Laura Comboigo*.

**But de l'étude :** Le but de l'étude est de déterminer comment les organisations internationales travaillant en contexte multiculturel adaptent leurs programmes de formation au développement de compétences interculturelles afin qu'ils répondent à l'exigence d'une formation continue.

**Participation :** Ma participation consistera essentiellement à une entrevue d'une durée d'environ 1 h à 1 h 30 de temps pendant laquelle je répondrai à des questions relatives aux formations interculturelles que j'ai reçues, leur apport dans mes tâches quotidiennes et dans ma vie professionnelle ainsi que mon avis et mes suggestions sur leurs efficacités.

**Risques :** Je comprends que ma participation à cette recherche implique que je donne de l'information personnelle. Étant donné que la recherche touche un type précis d'organisme et des participants ciblés, il pourrait y avoir des risques de répercussion sociale dans la mesure où mes propos ou jugements (à l'encontre de mes collègues, des formateurs ou de la formation en elle-même)

Faculté des arts  
Département de communication  
Faculty of Arts  
Department of communication  
613-562-5800 (5238)  
613-562-5740  
[arts@uottawa.ca](mailto:arts@uottawa.ca)  
[www.uottawa.ca](http://www.uottawa.ca)  
55 Laurier E.  
(1101) Ottawa ON  
K1N 6N5 Canada

puissent me porter préjudice. Cela pourrait susciter des réactions hostiles et éventuellement causer des tensions. Cependant, j'ai reçu l'assurance du chercheur que tout se fait en vue de minimiser ces risques, et que mon nom ne figurera sur sa fiche de note que sous forme de code. Par exemple : P1E1 pour Participant 1 Entrevue 1. En ce sens, les réponses collectées ne pourront pas être attribuées à une personne donnée, mais à un code précis, ce qui me permettra de garder l'anonymat.

**Bienfaits :** Ma participation à cette recherche aura pour effet d'apporter ma contribution à l'avancée d'une recherche universitaire. Elle permettra d'évaluer de nouveaux angles, et d'envisager de nouvelles perspectives en ce qui concerne la diversité culturelle. Elle permettra également de partager mon expérience et de donner mon point de vue, dans l'optique de contribuer à l'amélioration des formations offertes au sein de mon organisme.

**Confidentialité et anonymat :** J'ai l'assurance du chercheur que l'information que je partagerai avec elle/lui restera strictement confidentielle. Je m'attends à ce que le contenu ne soit utilisé que pour la présente recherche et selon le respect de la confidentialité (stockage des informations recueillies sur un disque dur externe sécurisé par un mot de passe).

**Enregistrement :** Je suis consciente(e) que l'entrevue à laquelle je participe peut être enregistrée par le chercheur à des fins de retranscription. Le chercheur m'a garanti que ces enregistrements et les transcriptions seront téléchargés sur un disque dur externe sécurisé par un mot de passe et effacés de l'enregistreuse afin qu'ils ne lui soient accessibles qu'à elle (le chercheur) et la superviseure. Toutefois, si cela ne me convient pas, je peux lui demander que nos échanges ne soient pas enregistrés.

*Veuillez cocher l'une des cases suivantes afin de montrer votre accord ou votre désaccord en ce qui concerne l'enregistrement de l'entrevue.*

*D'accord*

*En désaccord*

**Conservation des données :** Les données recueillies sur papier, sur support électronique, par enregistrement seront conservées de façon sécuritaire dans un disque dur externe sécurisé et dans un bureau sécuritaire chez le chercheur et scellé sous clé. Elles ne seront accessibles que par le chercheur et le superviseur. La durée de conservation est de 5 ans.

*NB : les données brutes ou une copie de celles-ci seront conservées sur le campus de l'Université d'Ottawa pour la durée de leur conservation.*

Faculté des arts  
Département de communication

Faculty of Arts  
Department of communication

☎ 613-562-3800 (5238)

☎ 613-562-5246

📧 [comms@uOttawa.ca](mailto:comms@uOttawa.ca)

🌐 [www.uOttawa.ca](http://www.uOttawa.ca)

📍 55 Laurier E.  
O11 0E1 Ottawa ON  
K1N 6N5 Canada

**Participation volontaire :** Ma participation à la recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si je choisis de me retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront préservées dans le cadre de la recherche, si j'en donne l'autorisation au chercheur.

**Acceptation :** Je,.....  
accepte de participer à cette recherche menée par **Laura Comboigo** du  
Département de communication de l'Université d'Ottawa, laquelle recherche  
est supervisée par **Sylvie Grosjean**.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec le chercheur ou son superviseur.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, Pavillon Tabarek, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou [ethics@uottawa.ca](mailto:ethics@uottawa.ca).

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Signature du participant :.....  
Date :...../...../.....

Signature du chercheur : **Laura Comboigo**  
Date :...../...../.....

Faculté des arts  
Département de communication  
Faculty of Arts  
Department of communication  
☎ 613-562-5800 (5238)  
☎ 613-562-5240  
✉ [cmrrec@uottawa.ca](mailto:cmrrec@uottawa.ca)  
🌐 [www.uottawa.ca](http://www.uottawa.ca)  
📍 55 Laurier E.  
K1N 6N5 Ottawa ON  
K1N 6N5 Canada

## **ANNEXE IV : FICHES D'ENTREVUE**

### **1. Entrevue des formateurs**

1. Parlez-moi un peu de vous, qu'est-ce que vous faites et depuis combien de temps vous êtes en poste ?
2. Combien de formations interculturelles avez-vous reçues/offertes à ce jour ?
3. Comme vous le savez, mon projet de recherche porte sur la diversité culturelle, avant de commencer, pourrais-je savoir quelle est la culture d'entreprise en matière de diversité culturelle ? En plus des formations offertes, d'autres moyens sont-ils mis en place pour prôner promouvoir, et conscientiser face aux défis de la diversité culturelle ?
4. En vous basant sur vos expériences personnelles, pouvez-vous me raconter quelques-unes des formations que vous avez effectuées ? Le contexte, le cadre et l'objectif de la formation. Comment sont-elles organisées ? Combien d'employés y participent ? Y a-t-il des conditions ? Sur combien de temps s'étant une formation ? Quel en est le format ?
5. Sur quoi portent vos formations et comment la dimension interculturelle y est abordée ?
6. Les formations offertes sont-elles le fruit d'une demande particulière ? Sont-elles offertes pour répondre à un besoin particulier ? Et vous-même, avez-vous déjà reçue une formation interculturelle auparavant ?
7. Les formations que vous avez reçues vous ont-elles permis d'améliorer votre communication interculturelle ? Ont-elles joué un rôle dans vos interactions avec vos collègues issus de la diversité ?
8. Pensez-vous que les formations que vous avez offertes ont permis d'améliorer la communication interculturelle des jeunes ?
9. Les formations que vous avez reçues répondaient-elles à vos attentes et besoins du moment ? Si oui, comment ?
10. Legrand (2007) dénonce le manque de continuité des formations offertes. « 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. »

Vos formations sont-elles continues ? Offrez-vous une formation d'accompagnement à vos expatriés ? Si oui, sous quelle forme ? Si non, pourquoi ?

11. Quelles sont selon vous les meilleures méthodes de formations qui permettent de développer des compétences interculturelles chez vos employés, bénévoles, expatriés ?
12. Quels sont les points positifs et les points négatifs que vous retenir de la formation offerte et reçue ?
13. Y a-t-il des aspects que vous aimeriez améliorer dans les formations (offertes ou reçues) ?
14. Quel est selon vous le moyen le plus efficace de sensibilisation à la diversité culturelle ? Qu'est-ce qui pourrait être fait, pour vous sensibiliser davantage à la diversité culturelle ?
15. En plus des formations offertes, d'autres moyens sont-ils mis en place pour prôner promouvoir, et conscientiser face aux défis de la diversité culturelle ?
16. Quelle est votre définition de la diversité culturelle et des compétences interculturelles ?

Objectifs d'une bonne formation interculturelle selon (Legrand, 2007, p.7) : (Répondre par Oui ou non)

Les formations offertes contribuent-elles à :

- 1) Aider les jeunes à surmonter les obstacles et à profiter de leur expérience ?
- 2) Aider les jeunes à développer des relations harmonieuses avec les hôtes ?
- 3) Aider les jeunes à répondre efficacement aux tâches qui leur sont demandées ?
- 4) Aider les jeunes à prévenir et à gérer le stress associé à l'expérience de l'expatriation ?

Habiletés interculturelles selon (Legrand, 2007, p.7) : ( Répondre par oui ou non )

Les formations offertes permettent-elles de développer :

- 1) Les aptitudes individuelles : adaptation, choc culturel, techniques de diminution du stress.
- 2) Les aptitudes interpersonnelles : apprentissage d'une langue, style de communication.
- 3) Les aptitudes perceptuelles : comprendre les valeurs, comportements et normes des hôtes.

## **2. Entrevue des bénéficiaires**

1. Parlez-moi un peu de vous, qu'est-ce que vous faites et depuis combien de temps êtes-vous en poste ?
2. Combien de formations interculturelles avez-vous reçues à ce jour ?
3. En vous basant sur votre expérience personnelle, parlez-moi un peu des formations que vous avez reçues, du cadre et du contexte dans lesquels vous les avez reçues.
4. Sur quoi portent généralement, les formations qui vous sont offertes ? Comment les dimensions interculturelles de votre travail y sont-elles abordées ?
5. Les formations que vous avez reçues vous ont-elles permis d'améliorer votre communication interculturelle ? Ont-elles joué un rôle dans vos interactions avec vos collègues issus de la diversité ?
6. Les formations que vous avez reçues répondaient-elles à vos attentes et besoins du moment ? Si oui, comment ?
7. Legrand (2007) dénonce le manque de continuité des formations offertes. « 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. »
8. Vos formations sont-elles continues ? Offrez-vous une formation d'accompagnement à vos expatriés ? Si oui, sous quelle forme ? Si non, pourquoi ?
9. Quels sont les points positifs et les points négatifs que vous retenez de la formation ?
10. Si vous aviez des suggestions à faire à vos formateurs que seraient-elles ? Y a-t-il des aspects que vous aimeriez améliorer ?
11. Quel est selon vous le moyen le plus efficace de sensibilisation à la diversité culturelle ? Qu'est-ce qui pourrait être fait, pour vous sensibiliser davantage à la diversité culturelle ?
12. En plus des formations offertes, d'autres moyens sont-ils mis en place pour prôner promouvoir, et conscientiser face aux défis de la diversité culturelle ?
13. Quelles sont selon vous les meilleures méthodes de formations qui permettent de développer des compétences interculturelles chez vos employés, bénévoles, expatriés ?

14. Quel est selon vous le moyen le plus efficace de sensibilisation à la diversité culturelle?  
Qu'est-ce qui pourrait être fait, pour vous sensibiliser davantage à la diversité culturelle ?

15. Quelle est votre définition de la diversité culturelle et des compétences interculturelles ?

Objectifs d'une bonne formation interculturelle selon (Legrand, 2007, p.7) : (Répondre par Oui ou non)

Les formations ont-elles contribué à :

- 1) Vous aider à surmonter les obstacles et à profiter de leur expérience ?
- 2) Vous aider à développer des relations harmonieuses avec les hôtes ?
- 3) Vous aider à répondre efficacement aux tâches qui leur sont demandées ?
- 4) Vous aider à prévenir et à gérer le stress associé à l'expérience de l'expatriation ?

Habiletés interculturelles selon (Legrand, 2007, p.7) : ( Répondre par oui ou non )

Les formations reçues ont-elles permis de développer :

- 1) Les aptitudes individuelles : adaptation, choc culturel, techniques de diminution du stress.
- 2) Les aptitudes interpersonnelles : apprentissage d'une langue, style de communication.
- 3) Les aptitudes perceptuelles : comprendre les valeurs, comportements et normes des hôte

# **ANNEXE V : CERTIFICAT D'APPROBATION ETHIQUE**

17/10/2018

**Université d'Ottawa**

Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche

**University of Ottawa**

Office of Research Ethics and Integrity

## **CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE | CERTIFICATE OF ETHICS APPROVAL**

<b>Numéro du dossier / Ethics File Number</b>	S-08-18-753
<b>Titre du projet / Project Title</b>	« DIVERSITÉ CULTURELLE ET ORGANISMES INTERNATIONAUX : COMMENT DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES À TRAVERS UNE FORMATION DISCONTINUE ? »
<b>Type de projet / Project Type</b>	Mémoire de maîtrise / Master's major research paper
<b>Statut du projet / Project Status</b>	Approuvé / Approved
<b>Date d'approbation (jj/mm/aaaa) / Approval Date (dd/mm/yyyy)</b>	17/10/2018
<b>Date d'expiration (jj/mm/aaaa) / Expiry Date (dd/mm/yyyy)</b>	16/10/2019

### **Équipe de recherche / Research Team**

<b>Chercheur / Researcher</b>	<b>Affiliation</b>	<b>Role</b>
Laura COMBOÏGO	Département d'histoire / Department of History	Chercheur Principal / Principal Investigator
Sylvie GROSJEAN	Département de communication / Department of Communication	Superviseur / Supervisor

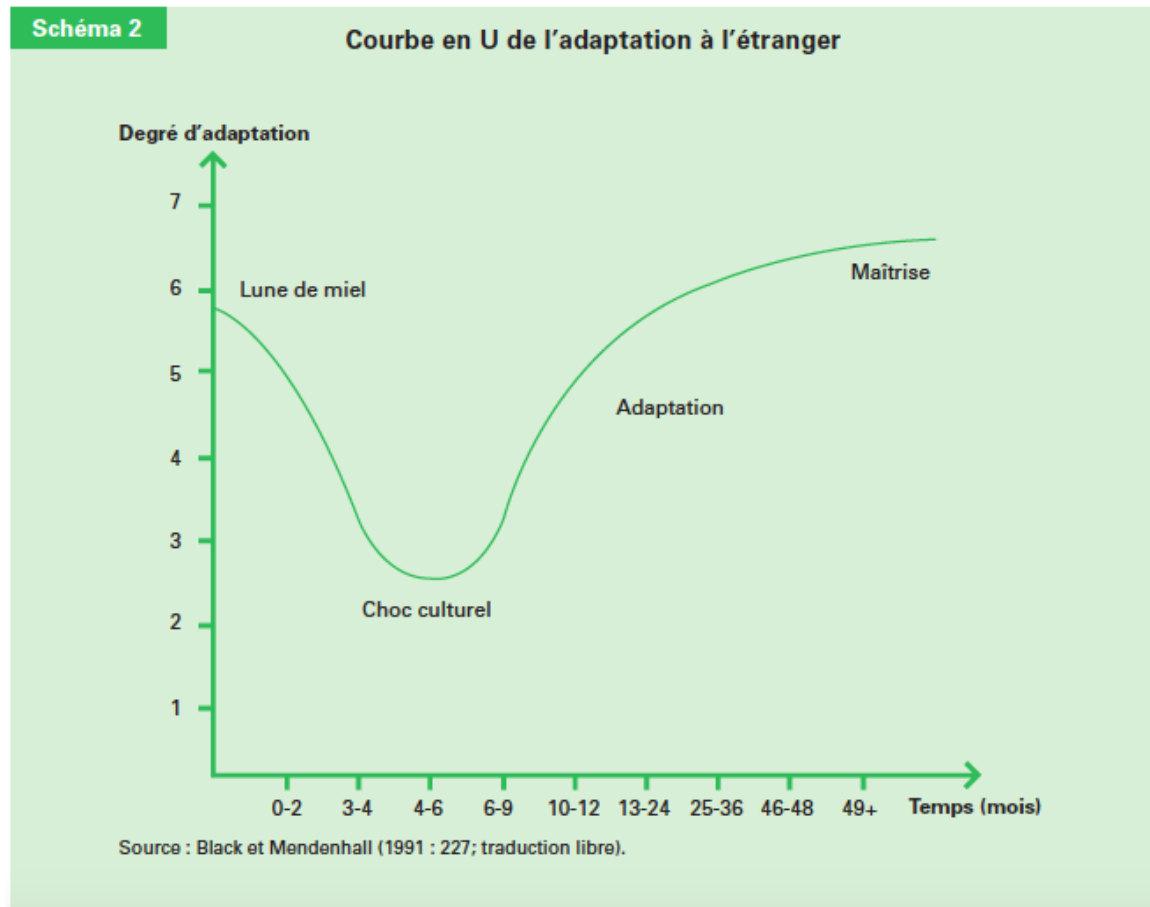
### **Conditions spéciales ou commentaires / Special conditions or comments**

550, rue Cumberland, pièce 154 Ottawa (Ontario) K1N 6N5 Canada

550 Cumberland Street, Room 154 Ottawa, Ontario K1N 6N5 Canada

613-562-5387 • 613-562-5338 • [ethique@uOttawa.ca](mailto:ethique@uOttawa.ca) / [ethics@uOttawa.ca](mailto:ethics@uOttawa.ca)  
[www.recherche.uottawa.ca/deontologie](http://www.recherche.uottawa.ca/deontologie) | [www.recherche.uottawa.ca/ethics](http://www.recherche.uottawa.ca/ethics)

## ANNEXE VI : COURBE D'ADAPTATION



Source : (Cerdin 2012, p. 11)