

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Etude sur l'adaptation à l'expatriation dans les ONG internationales : confrontation du point de vue des travailleurs expatriés et des ressources humaines chargées de la mobilité internationale

Auteure : **SOHET Félicia**
Promoteur : **GOBERT Patrice**
Lecteur : **BONNY Gaétan**
Année académique 2019-2020
Master en gestion des ressources humaines

« La règle d'or de la conduite est la tolérance mutuelle, car nous ne penserons jamais tous de la même façon, nous ne verrons qu'une partie de la vérité et sous des angles différents. »

(Gandhi, 1990, p. 150)

AVANT-PROPOS

Je tiens, tout d'abord, à remercier Madame Aude Titeux, maître de stage, et tous les membres du personnel d'Iles de Paix pour m'avoir accueillie et guidée durant mon stage au sein de l'unité des ressources humaines.

J'adresse tout particulièrement mes remerciements à Monsieur Patrice Gobert, mon promoteur, pour m'avoir guidée avec une grande gentillesse tout au long de l'élaboration de mon mémoire en master de « Gestion des Ressources Humaines ».

Je tiens aussi à adresser ma gratitude à Monsieur Antoine Dardenne pour m'avoir accordé un entretien exploratoire et proposé son aide pour de plus amples informations pour la suite de mon travail.

Ensuite, je remercie chaleureusement Monsieur Michel Ajzen pour ses précieux conseils lors des séances d'information et de sa permanence sur le mémoire.

Je remercie toutes les personnes interviewées qui, grâce à leur disponibilité et leur bonne humeur, m'ont permis de réaliser ce travail de fin d'études.

A ma mère et à Edgar Garcia pour leur soutien tout au long de la réalisation de ce travail de fin d'études.

Table des matières

Introduction	1
Partie 1 : Revue de la littérature	5
Chapitre 1 : Contrat d'expatriation	5
Section 1 : Définition	5
Section 2 : Buts	5
Section 3 : Statistiques	6
Section 4 : Enjeux	7
Chapitre 2 : Phases de l'expatriation	8
Chapitre 3 : Culture	11
Chapitre 4 : Culture nationale	11
Chapitre 5 : Culture organisationnelle	16
Chapitre 6 : Adaptation interculturelle	19
Section 1 : Définition	19
Section 2 : Processus d'adaptation interculturelle : la dynamique « stress - adaptation »	19
Section 3 : Personnalité	20
Section 4 : Déclinaisons	21
§ 1 : L'adaptation au travail	21
§ 2 : L'adaptation à l'interaction	21
§ 3 : L'adaptation générale	21
Partie 2 : Problématique et hypothèses	22
Chapitre 1 : Travail	25
Chapitre 2 : Communication	28
Chapitre 3 : Soutien du département des ressources humaines	33
Partie 3 : Méthodologie	40
Chapitre 1 : Démarche	40
Chapitre 2 : Instrument	41

Chapitre 3 : Echantillon	42
Section 1 : Composition de l'échantillon des RH chargés de la mobilité internationale	43
Section 2 : Composition de l'échantillon des collaborateurs expatriés	44
Chapitre 4 : Processus d'analyse des données	45
Partie 4 : Présentation des organisations	46
Chapitre 1 : Iles de Paix (IDP)	46
Section 1 : Description	46
Section 2 : Culture organisationnelle selon Quinn	47
Chapitre 2 : Médecins du Monde Belgique (MMB)	48
Section 1 : Description	48
Chapitre 3 : Comparaison des ONG de l'échantillon	49
Partie 5 : Analyse thématique	50
Chapitre 1 : Expatriation	50
Section 1 : Employer des collaborateurs expatriés	50
Section 2 : Phases de l'expatriation	50
Chapitre 2 : Capacité du collaborateur à répondre aux exigences professionnelles améliore sa capacité d'adaptation	51
Section 1 : Nouveauté dans le rôle	51
Section 2 : Autonomie dans le rôle	52
Section 3 : Clarté dans le rôle	52
Section 4 : Conflit dans le rôle	54
Chapitre 3 : Capacité de communication du travailleur expatrié permet d'améliorer sa capacité d'adaptation	56
Section 1 : Compétence de la communication avec l'hôte	56
Section 2 : Compétence sociale avec l'hôte	57
Section 3 : Compétence sociale ethnique	58
Section 4 : Environnement social	59
Section 5 : Prédispositions individuelles	60

Chapitre 4 : Soutien apporté par le département des ressources humaines impacte positivement l'adaptation	61
Section 1 : Pré-expatriation	61
Section 2 : Pendant l'expatriation	64
Section 3 : Impatriation	65
Partie 6 : Résultats	67
Conclusion	71
Chapitre 1 : Rappel des grandes lignes	71
Chapitre 2 : Limites et perspectives	72
Chapitre 3 : Recommandations	73
Bibliographie	75
Annexes	84
Annexe 1 : Liste des figures	84
Annexe 2 : Entretien exploratoire	86
Annexe 3 : Guides d'entretien	103
Section 1 : RH chargé des collaborateurs expatriés	103
Section 2 : Travailleur expatrié	107
Annexe 4 : Retranscriptions des entretiens	111
Section 1 : Iles de Paix	111
§1 : RH chargée des collaborateurs expatriés - Martine	111
§2 : Travailleurs expatriés	127
Alinéa 1 : Denis	127
Alinéa 2 : Gaël	140
Alinéa 3 : Ludovic	151
Section 2 : Médecins du Monde Belgique	161
§1 : RH chargée des collaborateurs expatriés - Fadoua	161
§2 : Travailleurs expatriés	171

Alinéa 1 : Eric	171
Alinéa 2 : Bertrand	181
Alinéa 3 : Angeliki	188
Annexe 5 : Distance culturelle	198
Section 1 : République d'Ouganda	198
Section 2 : République du Pérou	199
Section 3 : République unie de Tanzanie	200
Section 4 : République démocratique du Congo	201
Section 5 : République du Mali	202
Résumé	204

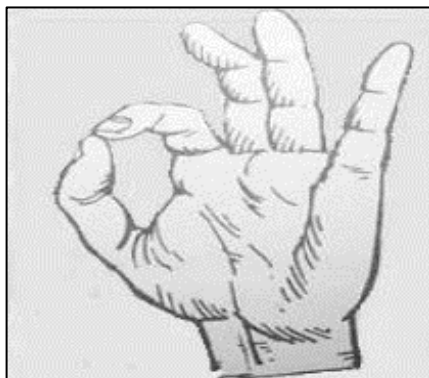
Introduction

À l'heure actuelle, nous vivons dans une mondialisation où le changement ne cesse d'être plus présent (Silbiger et Pines, 2014) et où les employeurs ont comme défi d'affecter certains de leurs travailleurs à l'étranger ce qui permet notamment d'attirer et de garder des talents (Cerdin et Le Pargneux, 2009). Pour être en phase avec ce nouvel environnement de mobilité accrue, la gestion des ressources humaines doit se détacher d'une gestion de carrière avec un fonctionnement dit traditionnel (Waxin et al., 1997) et mettre en avant le modèle de l'expatriation tout en gérant la diversité culturelle (Vairet, 2018). Dans le secteur humanitaire, les projets menés dans un pays d'intervention sont menés tant par des travailleurs expatriés que par des travailleurs locaux. Ces derniers représentent la majorité des travailleurs néanmoins les postes à responsabilité sont effectués par la minorité. Cette dichotomie est due à plusieurs facteurs tels que le traumatisme de la population locale dû aux événements nationaux, le manque de connaissance de la langue utilisée pour l'élaboration des rapports, le niveau d'éducation de la population locale moins élevé que celui des expatriés et le nombre réduit de candidats locaux pour des postes à compétences spécialisées. De plus, les travailleurs locaux suffisamment instruits ont tendance à postuler pour d'autres organisations telles que les multinationales, les antennes de l'ONU voire même à quitter le pays pour d'autres opportunités professionnelles (Vinhas, 2012). L'expatriation de salariés permet d'apporter un talent et un savoir à une équipe qui en a besoin (Vairet et Marchais, 2018). Dans le cadre de la coopération au développement, les travailleurs expatriés occupent une fonction temporaire jusqu'au rétablissement de la situation dans le pays d'intervention et la relève par le personnel local (Vinhas, 2012).

Le statut d'expatrié est vu comme un avantage professionnel qui permet de développer les compétences du collaborateur transféré telles que l'ouverture d'esprit, l'adaptabilité à un nouveau contexte (Waxin et al., 1997), la capacité à prendre des risques, l'estime de soi et la capacité sociale. Ces compétences développées lors du séjour international sont fortement recherchées et valorisées dans le monde professionnel (Murphy-Lejeune, 2000).

Black *et al.* (1991) soulignent que l'expatriation d'un travailleur implique un mode de vie et une méthode de travail qui peuvent différer de ses habitudes. Le collaborateur doit s'adapter à sa nouvelle culture (Waxin et al., 1997) : la communication et le comportement sont des facteurs qui peuvent varier (Zaki, 2014).

FIGURE 1 : Geste de la main



(Zaki, 2014)

Par exemple, à la figure 1, ce geste de la main n'a pas la même signification partout. Aux États-Unis, cela veut marquer l'accord. Au Japon, il représente l'argent. En Russie, il symbolise le zéro. Au Brésil, c'est une injure. De même, aux États-Unis, le fait de regarder son interlocuteur droit dans les yeux est une marque de sincérité alors qu'en Asie du Sud, cette attitude est impolie (Zaki, 2014). Le travailleur en affectation internationale doit s'adapter tant à son nouveau milieu de travail qu'au mode de vie du nouveau pays tout en continuant à travailler pour la même organisation. L'individu devra donc faire face aux nouvelles coutumes liées à l'environnement ce qui comprend la communication, les valeurs morales, les règles tacites et les comportements qui régissent les relations interpersonnelles au sein de l'organisation et du pays d'accueil (Campoy et al., 2005).

L'adaptation dans le contexte de l'expatriation englobe l'ajustement interculturel communément appelé « phénomène d'acculturation » (Campoy et al., 2005). Ce phénomène est décrit comme un « processus par lequel les membres d'un groupe d'un milieu culturel s'adaptent à la culture d'un groupe différent » (Campoy et al., 2005, p. 11). L'adaptation passe également par une accommodation au niveau de l'organisation hôte. Malgré des fonctions similaires entre la nouvelle et l'ancienne organisation, la culture organisationnelle, les rôles au sein de l'organisation, la façon de travailler et les objectifs peuvent différer. Face à son nouvel environnement, l'expatrié subit en quelque sorte : une perte de ses marques, l'absence de ses proches, de nouvelles conditions de vie et d'autres règles de sécurité et de travail. Cette série d'adaptation peut entraîner un surmenage chez le travailleur. Les exigences professionnelles et les conditions de vie plus difficiles telle qu'une surcharge de travail influencent négativement la santé mentale et physique du salarié (Campoy et al., 2005).

Dans le cadre de l'expatriation, la durée d'adaptation à une nouvelle fonction est un des éléments importants (Pinder et Schroeder, 1987). L'ajustement permet de devenir plus compétent dans un nouveau contexte tel qu'un nouveau poste. Ce délai engendre des répercussions tant au niveau de l'employeur que du collaborateur. Pour l'employeur, au plus l'adaptation du travailleur expatrié est longue, au plus grand est le risque d'échec de la mission. Pour le travailleur affecté à l'international, dans le cas où les obligations et l'environnement diffèrent fortement de son poste précédent, il est possible que la confiance et la performance de ce dernier diminuent. L'expatriation professionnelle provoque du stress et de l'angoisse tant dans la vie privée que professionnelle de ce dernier (Brett, 1984). Il est ainsi essentiel que l'adaptation soit la plus rapide et facile possible (Waxin et al., 1997).

Une préparation avant le départ à l'étranger, un accompagnement tout au long de la mission et une prise en charge dès le retour au pays peuvent largement contribuer à améliorer l'adaptation interculturelle du travailleur transféré. Il est primordial d'avoir une gestion optimale et une participation active entre l'expatrié, son médecin et son supérieur hiérarchique afin de prévenir le stress et de faciliter l'adaptation (Aebischer Perone et al., 2008).

La croissance des recherches relatives à la réussite de l'expatriation démontre l'importance de ce sujet. En effet, il est difficile pour le département des ressources humaines de gérer correctement ce type de salariés. Pour cette raison, des gestionnaires de ressources humaines et des chercheurs se sont interrogés sur les raisons explicatives du succès et de l'échec de l'adaptation de certains expatriés (Cerdin et Le Pargneux, 2009).

L'objectif de ce travail de fin d'études est de démontrer l'importance d'une approche stratégique de la gestion des ressources humaines dans les organisations non gouvernementales agissant au niveau international. Nous nous posons la question « Dans la stratégie RH : comment les travailleurs, mandatés par leur ONG, procèdent-ils pour s'adapter au contexte d'expatriation ? ». À travers cette recherche, nous essayerons de comprendre l'implication des relations entre différents facteurs : le travail, la communication et le soutien du département des ressources humaines, avec l'adaptation interculturelle des collaborateurs en affection internationale et également leurs conséquences sur ces derniers.

Le phénomène étudié sera expliqué au travers la littérature scientifique disponible. Par la suite, le choix de la méthode de recherche utilisée pour l'élaboration de ce rapport sera argumenté. Nous formulerons des hypothèses qui seront testées lors d'entretiens semi-directifs avec des responsables des ressources humaines chargés des collaborateurs expatriés et des travailleurs expatriés. Une analyse sera menée et permettra d'affirmer ou d'infirmer ces

hypothèses. Nous concluons par un rappel de la démarche, les principaux apports de la recherche, les recommandations et les limites de ce travail. Enfin, nous terminerons par une présentation de nouvelles perspectives de recherche.

Partie 1 : Revue de la littérature

Nous allons développer les principaux concepts théoriques afin de comprendre les différents aspects de la question de recherche. Une présentation de la notion d'expatriation sous contrat de travail sera exposée de même que les enjeux tant pour le travailleur concerné que pour l'organisation. Par la suite, nous présenterons les différentes phases de l'expatriation permettant de situer la phase d'adaptation durant le séjour à l'étranger. Nous allons définir la culture à travers différents auteurs. Après, nous distinguerons les cultures à l'échelle d'un pays et celles à l'échelle d'une organisation de travail. Enfin pour compléter ces connaissances, nous expliquerons le phénomène d'adaptation interculturelle ressenti par les travailleurs en affectation internationale.

Chapitre 1 : Contrat d'expatriation

Nous allons définir le contrat d'expatriation. Ensuite nous présenterons les raisons d'une expatriation tant pour le travailleur lui-même que pour son employeur. Nous verrons le pourcentage des organisations qui font usage de ce type de contrat et le profil des collaborateurs expatriés. Pour terminer, nous présenterons les enjeux de cette carrière nomade.

Section 1 : Définition

Belexpat (2015), association des bureaux d'assurance pour les expatriés et impatriés en Belgique, considère le collaborateur sous contrat d'expatriation comme un travailleur sous statut d'expatrié s'il est employé par une organisation étrangère à celles du pays d'accueil. La mission professionnelle à l'étranger doit également porter sur une durée supérieure prévue par les conventions entre le pays d'accueil et le pays d'origine. Dans ce cas de figure, le travailleur cotise pour le régime de la sécurité sociale du pays d'accueil.

Section 2 : Buts

La mobilité internationale n'a pas été intégrée partout de la même façon. Les pays nordiques ont pleinement inséré ce programme de mobilité dans leurs organisations contrairement à leurs confrères français qui sont, en général, hésitant face aux obstacles culturels et à la crainte de la perte de leurs travailleurs. Ces derniers perçoivent la mobilité internationale comme un abandon de leurs collaborateurs (Chopinnet, 2019).

Ce phénomène attire parce qu'il permet aux salariés en affectation internationale de revenir au pays avec de nouvelles et meilleures compétences et de faire avancer leur carrière dans un monde professionnel s'inscrivant de plus en plus dans des relations internationales (Chopinnet,

2019; Murphy-Lejeune, 2000). Les travailleurs peuvent acquérir de nouvelles capacités autant dans le domaine du « hard skills » telles que l'utilisation d'un nouvel instrument informatique ou la maîtrise d'une langue que dans le domaine du « soft skills » telles que les compétences relationnelles et culturelles (Vairet et Marchais, 2018). Selon Bonache *et al.* (2001), ces compétences acquises lors du séjour sont des valeurs stratégiques du fait qu'elles sont rares et difficilement reproductibles.

Proposer une expatriation aux travailleurs permet de les garder et surtout d'attirer de nouveaux talents (Chopinet, 2018). L'expatriation permet à l'organisation d'acquérir une meilleure position concurrentielle au niveau mondial (Baudino, 2017; Chopinet, 2019) et une meilleure harmonisation des activités entre ses filiales (Rosenzweig, 1994). Cette démarche d'expatriation s'inscrit dans une stratégie d'entreprise. Néanmoins, selon la taille de l'organisation, il se peut qu'elle rencontre des obstacles structurels, notamment le cas pour les petites et moyennes entreprises par l'absence d'une filiale dans un pays tiers. Toutefois, il est à signaler que lors de l'impatriation, on constate généralement une perte de motivation et une moindre loyauté envers l'organisation d'origine. Ceci est une conséquence du choc culturel du retour (Chopinet, 2018).

Lorsque la situation dans le pays d'intervention est redressée, les travailleurs expatriés envoyés par leur organisation humanitaire doivent quitter leur poste et préparer la passation du travail avec les parties concernées afin que le projet puisse se poursuivre (Vinhas, 2012).

Section 3 : Statistiques

L'étude menée en 2008-2009 par Mercer sur les avantages sociaux des collaborateurs expatriés conclut que sur les trois dernières années les organisations ont approximativement doublé (47%) le nombre d'effectif de travailleurs expatriés (Commisceo Global, 2008).

En 2015, une enquête réalisée à l'échelle mondiale par Global Mobility Trends souligne que la majorité des travailleurs expatriés était tout d'abord originaire des États-Unis, puis de l'Europe et enfin de l'Asie. Pour ces deux derniers, nous constatons un accroissement de la taille du quota des travailleurs en mission internationale contrairement à leurs compatriotes américains (Cigna, 2016).

Global Mobility Trends a effectué en 2016 une autre enquête auprès de 163 multinationales, toutes industries confondues, ce qui regroupe plus de 11 millions de salariés expatriés mandatés par leur organisation. Cette étude met en exergue le problème lié à l'adaptation interculturelle des travailleurs expatriés dans le top trois des défis managériaux. Du

point de vue démographique, la proportion homme-femme est de 75% - 25%, la proportion de marié/partenaire-célibataire est de 68% - 32% et les tranches d'âge sont (Global Mobility Trends, 2016) :

- 20 - 29 ans : 11% ;
- 30 - 39 ans : 31% ;
- 40 - 49 ans : 38% ;
- 50 - 59 ans : 17% ;
- 60 ans et plus : 3%.

Section 4 : Enjeux

D'après la psychologue De Beaupuy (2019) : « l'expatriation est aussi un isolement ». Habiter loin de chez soi peut engendrer l'angoisse voire la dépression notamment lorsque l'individu arrive dans le pays où il a peu de contact. La première expérience de mobilité internationale est la plus difficile à assumer même si l'individu parle correctement la langue nationale. Il faut, par exemple, s'adapter à l'accent local ou encore aux procédures administratives. Selon la personnalité de l'individu, c'est perçu comme de l'anxiété ou du challenge. Ce type de séjour amplifie l'état émotionnel qui peut notamment mener à un manque d'estime de soi (De Beaupuy, 2019). Lorsque l'adaptation du travailleur en affectation internationale ne se déroule pas correctement, il se peut qu'il fasse face à une insertion difficile, lente et au retour prématuré de sa mission (Magellan-Transition, 2017).

En 2010, le Conseil national du commerce extérieur a investigué sur les travailleurs en mobilité internationale et ce auprès de 196 directeurs de ressources humaines. Il a conclu un taux d'échec approximatif de 30% à 50% sur les missions à l'étranger. Ce résultat tient compte de deux indicateurs. Le premier est la sous-performance du collaborateur lors de sa mission à l'étranger et les causes non mutuelles sont les suivantes (Magellan-Transition, 2017) :

- divergence entre les objectifs professionnels attendus et concrets ;
- adaptation interculturelle difficile tant au niveau du pays que de la délégation ;
- peu de socialisation de la part de la délégation ;
- adaptation difficile pour la famille ;
- emploi précaire.

Le second est la démission du collaborateur dans les deux ans après son impatriation. Ce phénomène est la conséquence des éléments non mutuels suivants (Magellan-Transition, 2017) :

- absence de préparation à l'impatriation ;
- fonction inadéquate dans l'organisation à la suite des nouvelles compétences acquises par le salarié anciennement expatrié ;
- choc culturel lié au retour au pays.

Chapitre 2 : Phases de l'expatriation

Le phénomène d'adaptation interculturelle a été analysé dans différents contextes tels que dans une nouvelle organisation (De Saint Gigniez, 1992) et dans un nouveau pays (Black et Mendenhall, 1991). Lysgaard a mené des travaux sur l'adaptation à un nouvel environnement et a pu constater que l'ajustement traverse plusieurs phases. Lysgaard est considéré comme le fondateur du modèle de la courbe en U qui est une traduction de ses analyses (Black et Mendenhall, 1991). C'est l'un des premiers modèles mobilisés pour décrire ce phénomène dynamique et pour anticiper l'adaptation interculturelle d'un cadre expatrié (Black et Mendenhall, 1991; Campoy et al., 2005).

Ainsi en 1955, Lysgaard a mené une recherche sur la capacité d'adaptation auprès de 200 chercheurs norvégiens s'expatriant aux États-Unis. Il en a conclu que ceux qui partent pour une période de six à dix-huit mois présentent une capacité d'adaptation inférieure à ceux qui séjournent pour une durée inférieure à six mois ou supérieure à dix-huit mois (Lysgaard, 1955). En effet, le stress lié à l'adaptation à un nouvel environnement professionnel et culturel se singularise à différents niveaux. Cette adaptation se traduit par la théorie de la courbe en U caractérisée par quatre étapes distinctes : la lune de miel, l'adaptation, le choc culturel et la maturité (Buguet, 2017; Eliot et Heher, 2014; La Rédaction, 2019).

La première étape est la **lune de miel** qui s'inscrit dans les premiers jours de l'arrivée de l'expatrié. La nouvelle culture est synonyme d'émerveillement et de dynamisme. Les différences et l'inconnu séduisent. L'allochtone découvre les nouveaux lieux, les personnes et les coutumes sont perçues de façon positive. Il remarque uniquement les éléments positifs et ne perçoit pas les remarques négatives face à ses comportements culturellement inappropriés. Cette étape s'étend sur une période approximative de trois mois (Buguet, 2017; Eliot et Heher, 2014; La Rédaction, 2019).

La deuxième étape est le **choc culturel** qui se développe lorsque peu à peu l'expatrié ne sait plus outrepasser les réponses négatives des autochtones et perd ses repères. Il est fréquemment confronté à divers problèmes professionnels et privés liés notamment à la langue nationale, à la scolarisation et/ou au logement. Ces enchaînements le déstabilisent et provoquent

un sentiment d'angoisse, de fatigue, d'isolement voire de crise. Le nouveau venu remet dès lors ses compétences en question, adopte une attitude négative et perçoit le séjour comme une expérience néfaste. Il en découle une perte de performance. Il devient moins sociable ce qui peut complexifier sa situation. L'image idyllique du pays devient progressivement plus réaliste et semée d'aspects négatifs. Les nouvelles coutumes paraissent trop présentes et conflictuelles par rapport à sa propre culture. Cette étape s'étend approximativement du 3^e mois au 6^e mois de présence (Aebischer Perone et al., 2008; Buguet, 2017; Eliot et Heher, 2014; La Rédaction, 2019). Les organisations n'aident généralement pas leurs salariés expatriés durant cette étape ce qui peut conduire à un échec de la mission à l'internationale, c'est-à-dire à une impatriation avancée (Labrousse et al., n.d.).

La troisième étape, l'**adaptation**, est déclenchée par la prise de conscience du choc culturel. Cette étape se définit par la compréhension et l'acceptation progressive de la nouvelle culture. La personne apprend peu à peu à communiquer de manière plus appropriée en déchiffrant et reproduisant les normes sociales attendues. Ce processus permet d'acquérir de l'autonomie et d'interagir avec les anciennes et les nouvelles coutumes. L'individu connaît les obstacles et tente de se dépasser notamment en modifiant ses attentes et ses attitudes. Il cherche de nouveaux repères qui l'aideront à trouver un certain équilibre et un bien-être. Cette étape se développe approximativement du 6^e au 9^e mois (Buguet, 2017; Eliot et Heher, 2014; La Rédaction, 2019).

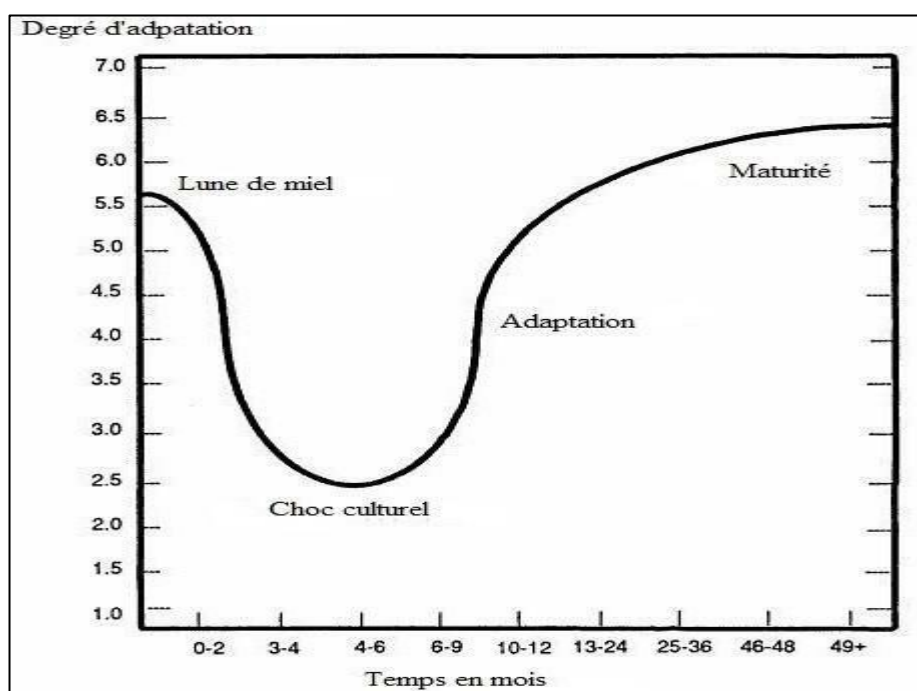
Selon une étude de Murphy-Lejeune (2000) sur l'adaptation interculturelle des étudiants Erasmus, l'étape de l'adaptation peut être décomposée en trois étapes synchronisées : l'accoutumance physique, l'intégration socioculturelle et l'adaptation dite plus intime. Lors de la première phase, les étudiants expatriés tentent de s'adapter au contexte spatial. Ils visualisent la nouvelle ville en morceaux, mémorisent des points de repère et mettent en connexion chaque point afin de mieux appréhender le nouvel environnement. La deuxième phase est caractérisée par la création d'un réseau social. Selon une étudiante, plus l'environnement d'accueil est petit, plus il est aisé de tisser des relations sociales car l'expatrié interagit régulièrement avec les mêmes personnes. Durant la dernière phase, il est de plus en plus accommodé au milieu.

Enfin, la **maturité** est la phase où l'individu agit de manière performante. Toutefois, l'ajustement se poursuit au-delà de cette phase étant donné qu'il apprendra toujours davantage sur son environnement. Il perçoit les avantages en faisant des comparaisons descendantes vis-à-vis de sa culture initiale. Il trouve ses repères et se sent plus à l'aise dans son nouveau milieu ce qui lui donne plus d'assurance et de confiance. On parle d'« intégration » lorsque l'individu devient un membre à part entière du pays d'accueil et se dote d'une personnalité dite biculturelle.

Cette dernière étape débute approximativement au 9e mois du séjour (Buguet, 2017; Eliot et Heher, 2014; La Rédaction, 2019).

La figure 2 représente la courbe en U avec un niveau d'adaptation défini par l'ensemble des rapports positifs vis-à-vis des autochtones, le bien-être et la gestion des obstacles au sein du nouvel environnement (Black et Mendenhall, 1991). Ce graphe décrit le niveau d'adaptation en fonction des mois passés. Au début, la perception de la culture du pays hôte est perçue par l'expatrié comme étant captivante et son niveau d'adaptation est élevé (étape : la lune de miel). Au fur et à mesure, ce niveau diminue, il ressent la difficulté à s'adapter à son nouvel environnement ce qui se traduit notamment par le stress et le sentiment d'incompréhension (étape : le choc culturel). S'ensuit la phase d'adaptation, le niveau d'adaptation augmente sans cesse, l'expatrié s'assimile progressivement à son environnement et le gère. Durant la dernière phase, le niveau d'adaptation est à son apogée (étape : la maturité) parce que la personne est capable d'interpréter les données de son environnement et dépasse aisément les divers obstacles liés à l'accommodation. À ce stade, l'individu a des attitudes qui impactent positivement sa santé psychologique (Gammel, 1998).

FIGURE 2 : Modèle de la courbe en U



(Black et Mendenhall, 1991)

Ce schéma a permis la compréhension de la culture étrangère et l'amélioration de la qualité de vie de l'expatrié (Lee, 2011). John T. Gullahorn et Jeanne E. Gullahorn ont rajouté que la forme de la courbe en U peut changer en W ou dit double U si nous tenons compte de

l'impatriation car l'expatrié passerait à nouveau par le même mécanisme pour se réhabituer à sa culture d'origine, communément appelé choc culturel du retour (Gullahorn et Gullahorn, 1963). Buguet (2017) souligne que des études ont pu le confirmer.

La théorie de la courbe en U a des limites. Adler (1975) a remis en question le nombre d'étapes, leur classement et leur durée. La courbe en U a été quelquefois changée en courbe en J (Davis, 1963). Certains travailleurs en affectation internationale sont perçus comme étant performants à leur poste alors qu'ils sont grandement affectés par un choc culturel. Par ailleurs, certains ne subissent ou ne perçoivent pas de choc culturel. De plus, chacun s'adapte différemment et amène des solutions propres à sa personnalité. De Beaupuy (2019) souligne également que certains individus peuvent directement rejeter le contexte du pays d'accueil. A contrario, d'autres peuvent rester dans la phase de lune de miel pendant plusieurs années. Cela peut mener à une courbe qui diverge de celle en U (Campoy et al., 2005). Selon De Beaupuy (2019), la courbe en U est une représentation vraisemblable du phénomène d'adaptation cependant il faudrait l'ajuster selon l'âge de l'expatrié et le fait qu'il soit en famille, en couple ou seul.

Chapitre 3 : Culture

Il y a une pluralité de définition pour la notion de « culture » et aucune définition n'a été unanimement acceptée. La définition que nous utiliserons pour ce travail est celle de Schein (1986) car elle est la plus exhaustive et souligne l'importance pour que la structure de la culture soit jugée comme étant valide et pertinente par les membres du groupe la partageant. La culture est :

une structure faite de postulats fondamentaux, inventés, découverts ou élaborés par un groupe donné lorsqu'il apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a suffisamment bien fonctionné pour être considérée comme valide et être enseignée aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser et de ressentir face à ces problèmes (Schein, 1986, p. 26).

Chapitre 4 : Culture nationale

Hofstede, travaillant pour IBM, a mené des travaux en 1980 et 1993 sur cette multinationale dans 50 pays. Les recherches menées principalement par Hofstede se portent sur quatre dimensions de la culture nationale dont l'objectif est de mieux organiser les sociétés entre elles. Ces quatre dimensions sont (Hofstede, 1991) :

- distance à l'autorité ;
- évitement de l'incertitude ;
- féminité versus masculinité ;
- collectivisme versus individualisme.

Plus tard, aidé par son fils et Minkov, deux autres dimensions s'y rajoutent (Minkov, 2007) :

- orientation à court terme versus orientation à long terme ;
- indulgence.

Ces dimensions sont répertoriées dans la figure ci-dessous.

FIGURE 3 : Dimensions culturelles d'Hofstede

Ces dimensions se mesurent sur une échelle de 0 à 100		
Scores partant de 0	Dimension	Scores allant à 100
Faible distance à l'autorité	Distance à l'autorité	Forte distance à l'autorité
Faible évitement de l'incertitude	Évitement de l'incertitude	Fort évitement de l'incertitude
Féminité	Féminité versus Masculinité	Masculinité
Collectivisme	Collectivisme versus individualisme	Individualisme
Orientation à court terme	Orientation à court terme versus orientation à long terme	Orientation à long terme
Retenue	Indulgence	Indulgence

(Hofstede, 1991; Minkov, 2007)

La **distance à l'autorité** désigne le degré d'égalité entre les individus au sein d'une société. Une forte distance à l'autorité est caractérisée par le sentiment légitime que le pouvoir est distribué de manière inégale entre les individus et que ces derniers exécutent les ordres de leur supérieur. A contrario, une faible distance se définit par un sentiment légitime que le pouvoir est distribué de manière égale. Dans cette approche, les membres sont consultés et non

commandés par leur supérieur et remettent en question l'autorité (Hofstede, 1991; Minkov, 2007).

L'évitement de l'incertitude est le degré de tolérance à l'imprévisibilité dans la société. Un degré élevé d'incertitude est déterminé par une procédure de travail précise et par un cadre qui répondent au besoin de prévisibilité. Dans ce cas de figure, la société craint l'incertitude qui est une source d'angoisse. Par conséquent, elle met en place des mesures, des codes de conduites et des procédures préétablies afin de les éviter. A l'opposé, un faible degré d'incertitude caractérise une société qui impose peu de règles ou établit des règles flexibles. Cette approche valorise le partage d'idées singulières. Elle considère que l'incertitude permet de faire preuve d'innovation (Hofstede, 1991; Minkov, 2007).

La féminité versus masculinité d'une société promeut les comportements dits féminins ou masculins. Dans une société féministe, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est un élément important. Les mesures telles que le temps libre et les horaires flexibles de travail sont favorisées. Dans cette approche, un supérieur efficace soutient son personnel et utilise un management participatif. Ce type de société défend ainsi des valeurs comme l'égalité, la solidarité, la négociation, le consensus et le management participatif. Ce qui importe est d'apprécier ce que nous faisons. Dans une société masculine, le rendement est très apprécié et nécessaire. Les individus sont dévoués à leurs tâches et y retirent beaucoup d'estime d'eux-mêmes. Le statut social est donc valorisé et important. La masculinité représente la compétition, la performance économique, la confrontation et le management directif. L'essentiel d'une société masculine est d'être le meilleur dans son domaine (Hofstede, 1991; Minkov, 2007).

Le collectivisme versus l'individualisme d'une société encourage les relations collectives ou individuelles. Une société collectiviste encourage des relations solidaires, c'est-à-dire que chacun est responsable des autres individus. La transgression au groupe, à la société, conduit à la honte et à la perte d'estime de soi. Les relations entre l'employeur et le travailleur sont perçus comme un lien familial. Les relations collectives recherchent l'équilibre de différentes personnes et l'accord mutuel. A contrario, une société individualiste signifie qu'il y a une grande préférence pour un cadre social fondé sur le fait que les individus sont censés ne prendre soin que d'eux-mêmes et de leurs proches. La relation entre l'employeur et le travailleur est basée sur un contrat axé sur des avantages mutuels. Le recrutement et la promotion se font en fonction du mérite de la personne. Les relations individuelles sont caractérisées par le développement et la réussite personnels (Hofstede, 1991; Minkov, 2007).

L'orientation à court terme versus l'orientation à long terme analyse la relation entre le fonctionnement d'une société et sa projection dans le futur. Une société ayant une orientation à court terme a une préférence à conserver, honorer et perpétuer ses traditions et à percevoir avec méfiance les changements opérés dans la société. Cette approche valorise l'immutabilité. A l'inverse, une société promouvant une orientation à long terme se développe perpétuellement pour construire un nouvel avenir et s'adapter aux nouvelles situations. Cette approche valorise le changement et l'innovation. Toutefois, une constatation a été faite sur le niveau économique d'un pays et son orientation à court et long terme. Les pays économiquement pauvres ont moins de moyens pour se développer et faire face aux changements. Ces derniers adoptent une vision à court terme de l'avenir à contrario des pays économiquement riches (Minkov, 2007).

L'indulgence se rapporte à la socialisation, plus précisément à la liberté des individus. Elle tend à constituer une société qui s'écarte des normes sociales et exprime ses souhaits. Une société indulgente est caractérisée par un faible contrôle des citoyens à respecter les règles et, selon les situations, à peu sanctionner les infractions. Les individus sont moins dans la retenue. Dans ce cas de figure, la société est tolérante vis-à-vis des citoyens. A l'opposé, une société dans la retenue est définie comme une société ayant un contrôle rigide pour le respect des règles prescrites. Elle est intolérante face aux attitudes qui transgressent les attentes sociales. Il y a un contrôle dans l'expression des désirs de ses membres (Minkov, 2007).

Des limites au modèle d'Hofstede existent tel que le score d'une dimension qui décrit une tendance générale dans le pays alors que chaque individu est singulier et n'exprime pas le même score que la tendance générale. De plus, d'autres facteurs peuvent également être pris en considération lors de l'analyse interculturelle telles que les croyances religieuses et les langues (officielles et dialectes). Néanmoins, le modèle de cultures nationales permet une comparaison interétatique au niveau des valeurs (Minkov, 2007).

La figure 4 représente les scores de la Belgique obtenu dans chacune des dimensions. Par la suite, les justifications y sont exposées.

FIGURE 4 : Analyse de la Belgique selon la culture nationale d'Hofstede

	Distance hiérarchique	Evitement de l'incertitude	Masculinité
Belgique	65	94	54

	Individualisme	Orientation à long terme	Indulgence
Belgique	75	82	57

(Hofstede et al., 2010)

Le score permet d'identifier la tendance dans une dimension. Cependant, il faut percevoir une dimension comme un continuum et non comme deux pôles mutuellement exclusifs.

La Belgique se caractérise par un **degré de distance hiérarchique** qui signifie qu'il s'agit d'un pays où les inégalités de pouvoir sont acceptées par les individus, c'est-à-dire que les supérieurs ont accès aux privilèges et aux informations que d'autres n'ont pas. Le besoin de hiérarchie est fort présent ce qui caractérise un pouvoir centralisé à Bruxelles au niveau de la gestion telle que de l'administration, des transports et des entreprises. Le contrôle est permis et attendu car il est perçu comme légitime et nécessaire (Hofstede et al., 2010).

C'est l'un des pays ayant l'indice le plus élevé au niveau de la dimension de l'**évitement de l'incertitude**. Les membres préconisent une approche déductive, c'est-à-dire en émettant des hypothèses puis en collectant et testant les données afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses. Les règles, les procédures et l'expertise sont donc essentielles. Les détails concernant les informations sont importants pour créer la prévisibilité. Dans ce pays, l'incertitude est une source d'anxiété (Hofstede et al., 2010).

Le Royaume partage des **valeurs dites féminines** telles que de longues discussions pour aboutir à un consensus. Néanmoins, il partage plus de **valeurs masculines** telles que la compétition et la valorisation du statut social par l'exhibition d'objets de marque comme des voitures, des montres et des vêtements (Hofstede et al., 2010).

La Belgique a une culture marquée par l'**individualisme**, c'est-à-dire que les relations de travail sont accentuées par rapport à la réalisation des tâches, l'indépendance du travailleur et les avantages mutuels. Par exemple, le recrutement et la promotion reposent sur le mérite et les compétences professionnelles (Hofstede et al., 2010).

Le pays a une **orientation à long terme** ce qui signifie que le pays a une culture pragmatique, c'est-à-dire qu'il favorise l'application pratique et le concret. Les individus pensent

qu'il n'existe pas une seule solution unique mais que cette dernière dépend du contexte. Les individus ne craignent pas le changement (Hofstede et al., 2010).

En ce qui concerne la dernière dimension, la Belgique est **tolérante** vis-à-vis des comportements de ses citoyens. Ces derniers manifestent leurs désirs en pratiquant notamment des activités de loisirs et en exprimant leurs opinions. Il est important de leur accorder du temps pour réaliser leurs projets personnels. En général, les individus sont optimistes et ne perçoivent pas que leurs comportements sont contrôlés par les normes sociales (Hofstede et al., 2010).

Chapitre 5 : Culture organisationnelle

Nous venons de voir que le travailleur expatrié a sa propre culture, celle de son pays d'origine. Il sera confronté à la culture du pays d'accueil et devra essayer de s'y adapter. Voyons plus spécifiquement la notion de culture organisationnelle et les éléments qui la composent pour comprendre le rapport entre ces deux cultures et la capacité d'adaptation d'un individu déployé à l'étranger.

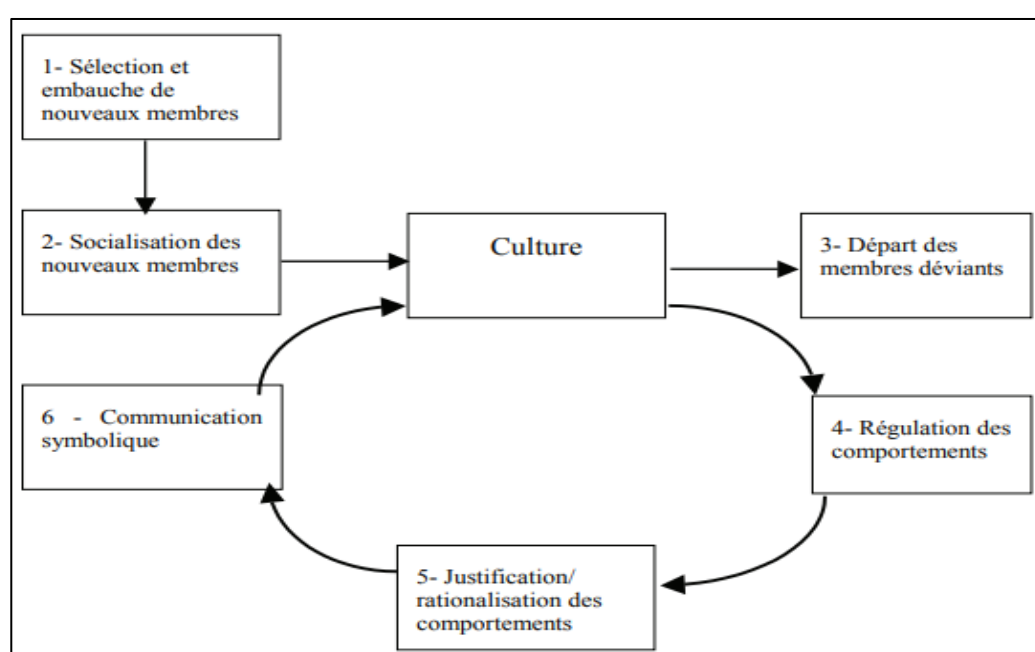
La culture est un phénomène multiple. Premièrement, c'est un concept composé de plusieurs niveaux. Deuxièmement, elle est dynamique et passe par diverses phases. Troisièmement, elle peut être examinée sous deux dimensions. Et finalement, il y a une cohabitation de diverses cultures définissant la culture comme un phénomène dit hétérogène.

Schein (1986) démontre que la culture peut être décomposée en trois niveaux distincts : le niveau supérieur représentant les artefacts, le niveau intermédiaire regroupant les valeurs et croyances partagées et le niveau inférieur correspondant, selon les auteurs, aux postulats fondamentaux. Plus le niveau est élevé, plus le degré de perception de la culture est tangible. Le premier, le niveau visible reprend les artefacts, c'est-à-dire un ensemble d'attitudes, d'objets et d'expressions verbales produits par l'humain tels que le logo, les baptêmes, le code vestimentaire et l'argot. Le niveau intermédiaire regroupe les valeurs émises par l'organisation comme l'esprit d'équipe, la transparence et la satisfaction des clients. Le niveau inférieur regroupe les hypothèses de base qui sont les façons de penser et les visions communes implicites, par exemple, l'hypothèse qu'une bonne communication au sein d'un groupe de travail permettra d'atteindre plus aisément les objectifs.

Sathe (1985) propose un modèle (figure 5) relatif à la culture comme un « cycle de perpétuation culturelle » (Delobbe et Vandenberghe, 2004, p. 515). Ce cycle, représentant la culture comme un phénomène dynamique débute dès l'arrivée de nouvelles personnes dans un

groupe. Durant une période d'essai, ces nouveaux membres vont devoir se socialiser et apprendre à interagir selon les coutumes du groupe qu'ils rejoignent. S'ensuit le départ des membres dits déviants pour qui l'accoutumance à la culture existante est difficile. Les autres individus restants vont notamment recevoir des conseils et des retours afin de réguler leurs comportements en fonction de la culture et du cadre de l'organisation. Le groupe va également justifier et rationaliser les comportements afin d'intégrer au mieux ces normes. Cela permet de mettre en place une communication symbolique de la part des nouveaux membres et de faire perdurer la culture existante.

FIGURE 5 : Modèle du cycle de perpétuation culturelle de Sathe



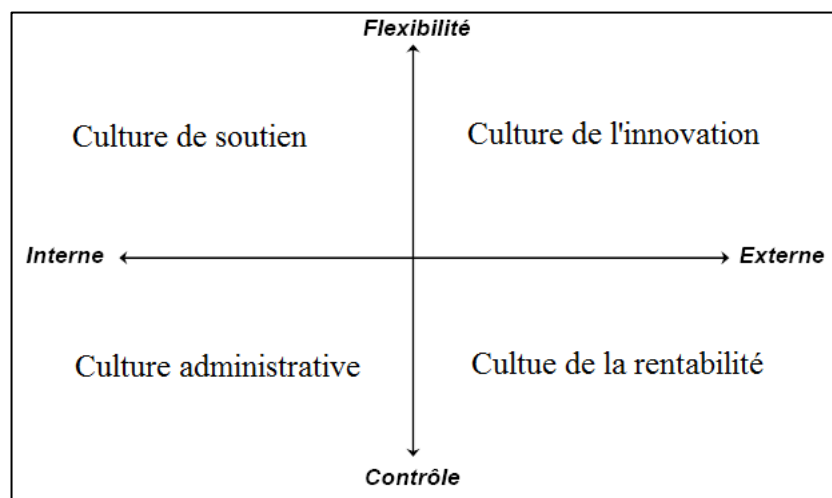
(Sathe, 1985)

Selon Quinn (1988), la culture organisationnelle est un phénomène multidimensionnel et propose un modèle de valeurs concurrentes (figure 6) axées sur deux dimensions :

- 1e dimension : l'orientation interne se centre sur les enjeux internes de l'organisation comme le personnel par opposition à l'orientation externe se focalisant sur les enjeux externes telles que les opportunités de marché ;
- 2e dimension : la flexibilité se base sur l'acceptation aux changements par opposition au contrôle.

Cette théorie permet de distinguer quatre cultures représentées dans la figure 6 ci-dessous.

FIGURE 6 : Modèle des valeurs concurrentes de Quinn



(Quinn, 1988)

La culture étant également hétérogène, chaque organisation a sa propre culture. Par exemple, la culture organisationnelle de l'Armée belge, selon le modèle de Quinn, est une culture administrative axée sur le contrôle et l'organisation interne. Cette organisation prône un système basé sur la stabilité, la prévisibilité et l'application des procédures et des règles pour son bon fonctionnement.

En définitive, l'objectif de l'étude menée par Hofstede auprès de la multinationale IBM était de découvrir les points communs entre les filiales d'IBM. Il en conclut au bout de 10 ans de recherches que la culture nationale, culture du pays, a plus d'influence que la culture organisationnelle, culture de l'organisation, sur le comportement des membres d'une même organisation. En effet, la culture organisationnelle s'ajuste aux différentes cultures nationales telles que la coutume et la législation locale (Hofstede, 1991). Ainsi, des filiales peuvent diverger entre elles, par exemple, en matière de ressources humaines. Comme le souligne Monsieur Nicolas Dardenne, responsable des ateliers « Mobilité internationale » au sein du C.I.O., lors de l'entretien exploratoire (annexe 2), la promotion d'un emploi est différente entre la Belgique et le Canada. En Belgique, le département des ressources humaines s'axe d'abord sur la formation d'études supérieures. A contrario, au Canada, ce même département se concentre en premier sur l'expérience pratique et la relation de confiance entre l'employeur et le travailleur.

Selon les conditions réunies, la culture organisationnelle peut aider à l'adaptation selon les valeurs qu'elle prône, par exemple, à travers le niveau de soutien et l'acceptation à l'innovation.

Chapitre 6 : Adaptation interculturelle

Nous verrons à travers la littérature la définition de l'adaptation interculturelle, les étapes par lesquelles les expatriés passent durant leur séjour international, la personnalité de ces derniers et les trois déclinaisons de l'adaptation.

Section 1 : Définition

L'adaptation interculturelle est un phénomène qui se produit lorsqu'un individu quitte son environnement pour un autre qui lui est inconnu (Black et al., 1991) et fait appel à deux processus interdépendants : l'acculturation et la déculturation (Kim, 2017a). L'acculturation est un « processus par lequel un groupe humain ou une ethnie entre en contact avec une culture différente de la sienne et l'assimile totalement ou en partie » (Larousse Maxipoche, 2019, p. 13). A contrario, la déculturation est la « perte partielle ou totale de l'identité culturelle d'une personne ou d'un groupe, elle se reflète notamment chez les immigrés » (Larousse Maxipoche, 2019, p. 364). L'expérience d'acculturation et de déculturation mène à une assimilation de la nouvelle culture prédominante (Kim, 2017a).

La différence entre l'environnement d'origine et le nouveau perturbe les anciennes routines et mène à la confusion du nouveau venu. Plus le décalage est important, plus l'environnement paraît hostile ce qui complexifie l'adaptation. Ces modifications engendrent des incertitudes psychologiques et les chercheurs sont d'accord qu'en général l'être humain tente de minimiser ces incertitudes. L'individu veut impérativement connaître les comportements acceptés ou inappropriés dans le nouveau contexte afin de pouvoir s'y ajuster (Black et al., 1991).

Section 2 : Processus d'adaptation interculturelle : la dynamique « stress - adaptation »

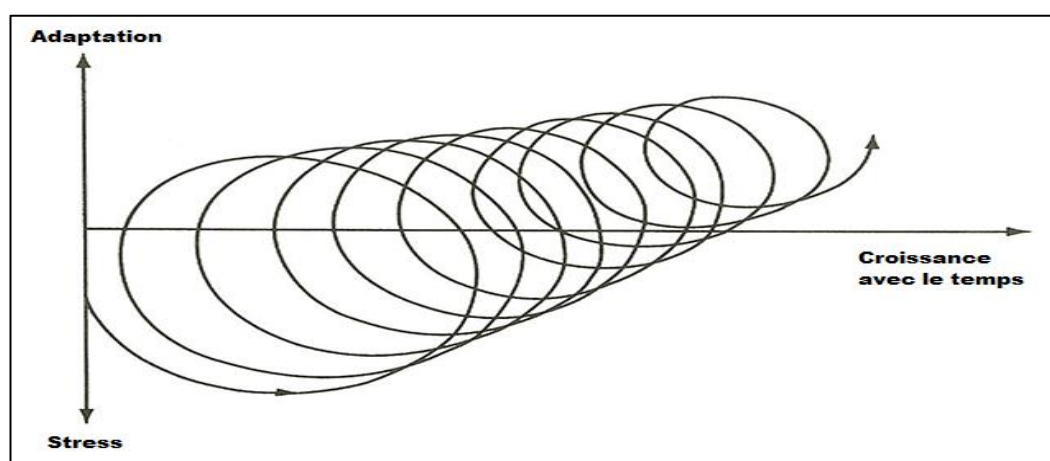
Kim (2017b) établit que l'adaptation interculturelle est liée aux compétences d'intériorisation des différences culturelles. Sa théorie souligne que le stress est inévitablement lié à une transition d'environnement, c'est-à-dire que c'est un processus entre le stress et l'adaptation interculturelle. L'individu arrivant dans un nouvel environnement peut réagir de deux manières. D'une part, essayer de maintenir certains éléments de sa culture traditionnelle tout en tentant de s'immerger dans la culture du pays hôte. D'une autre part, tenter de gérer le changement en gardant les normes de sa culture d'origine et en dissimulant celles de la nouvelle culture qui lui sont désagréables. Ces deux processus entraînent un déséquilibre qui enclenche l'anxiété et l'incertitude. Par la suite, la personne s'imprègne des nouvelles coutumes tout en

délaissant les siennes. Le processus d'adaptation se met en place et permet de mieux s'assimiler au nouveau milieu (Kim, 2005).

Kim (2017a) démontre qu'une personne plongée dans un autre milieu sait s'affranchir du stress lié aux changements culturels si elle s'y adapte. Dès lors, on constate l'acceptation à la différence et la prise de recul sur les normes sociales de la nouvelle culture. Elle permet de gérer le stress lié aux changements et de maintenir le tempérament face aux situations qui semblent inappropriées ou inconvenantes par rapport à la culture d'origine. En fonction du temps, l'individu immergé dans un autre contexte va améliorer ses capacités d'adaptation et mieux contrôler son stress. L'expatrié évolue régulièrement vers un meilleur état de santé psychologique et une meilleure efficacité fonctionnelle.

La figure 7 représente le processus d'adaptation interculturelle de Kim qui est une fonction cyclique et croissante, c'est-à-dire qu'elle contient des cycles entre des phases de déclin et de relance où le niveau de stress décroît à chaque phase en contrepartie d'une augmentation du niveau d'adaptation. Ce modèle souligne le fait que l'individu a la capacité de communiquer correctement en utilisant d'autres normes culturelles que les siennes. Cette capacité de communication définit en partie le phénomène d'adaptation (Kim, 2001).

FIGURE 7 : Modèle de la dynamique « stress - adaptation » de Kim



(Kim, 2001)

Section 3 : Personnalité

Selon le modèle de Louis (1980), une personne qui arrive dans un nouveau milieu peut agir de deux façons différentes. La première, elle se comporte de manière presque inconsciente selon ses expériences semblables à la situation actuelle. La seconde, elle peut se comporter de manière dite consciente car elle doit penser aux solutions rationnelles afin d'examiner et de

comprendre la situation imprévue ou aux aléas survenus. Cela lui permet de retrouver un certain équilibre psychologique. Les attentes sont dès lors corrigées pour les situations futures.

La théorie de Louis (1980) sur les deux manières de se comporter face à un nouveau milieu se réfère à l'expérience de l'individu. A contrario, Kim (2005) se rapporte à l'assimilation de la nouvelle culture (cf. Processus d'adaptation interculturelle : la dynamique « stress - adaptation »).

Le processus d'adaptation interculturelle n'est pas le même pour tous. Les personnes migrant de la Californie du Sud ou de la Chine vers la Nouvelle-Angleterre subiront des ajustements différents. L'adaptation est plus complexe pour la personne venant de Chine dont la langue, la religion, le système politico-économique, la mentalité et les valeurs sont forts distincts de ceux des États-Unis. La capacité d'adaptation des travailleurs expatriés participe grandement au succès du poste occupé dans le pays d'accueil (Black et al., 1991).

Section 4 : Déclinaisons

Black *et al.* (1991) ont démontré que l'adaptation peut être étudiée sous trois déclinaisons : l'adaptation au travail, à l'interaction et générale. Ces concepts théoriques ont été énormément utilisés et analysés par d'autres auteurs. Cependant, dans ce travail, nous nous concentrons sur l'adaptation comprenant ces trois déclinaisons.

§ 1 : L'adaptation au travail

Elle est caractérisée par la prise de responsabilités professionnelles, les attentes liées aux performances et aux obligations d'encadrement (Mérignac et Roger, 2005). D'autres chercheurs déterminent l'adaptation au travail comme étant l'engagement du travailleur envers son organisation, sa fidélité au poste et sa satisfaction professionnelle (Black et Stephens, 1989).

§ 2 : L'adaptation à l'interaction

Cette adaptation décrit la relation interpersonnelle, c'est-à-dire la socialisation et les rapports avec les autochtones (Mérignac et Roger, 2005). Afin d'être plus précis, certains chercheurs la décomposent en deux éléments distincts : l'adaptation à l'interaction dans la sphère professionnelle et dans la sphère extra-professionnelle (Crétien, 2003).

§ 3 : L'adaptation générale

Elle se définit comme l'adaptation au mode de vie. Elle y inclut notamment l'ajustement de l'expatrié et de sa famille qui l'accompagne, le niveau de la mobilité, du logement, des écoles, des soins, de la sécurité nationale et du coût de la vie (Ben Ameer, 2010).

Partie 2 : Problématique et hypothèses

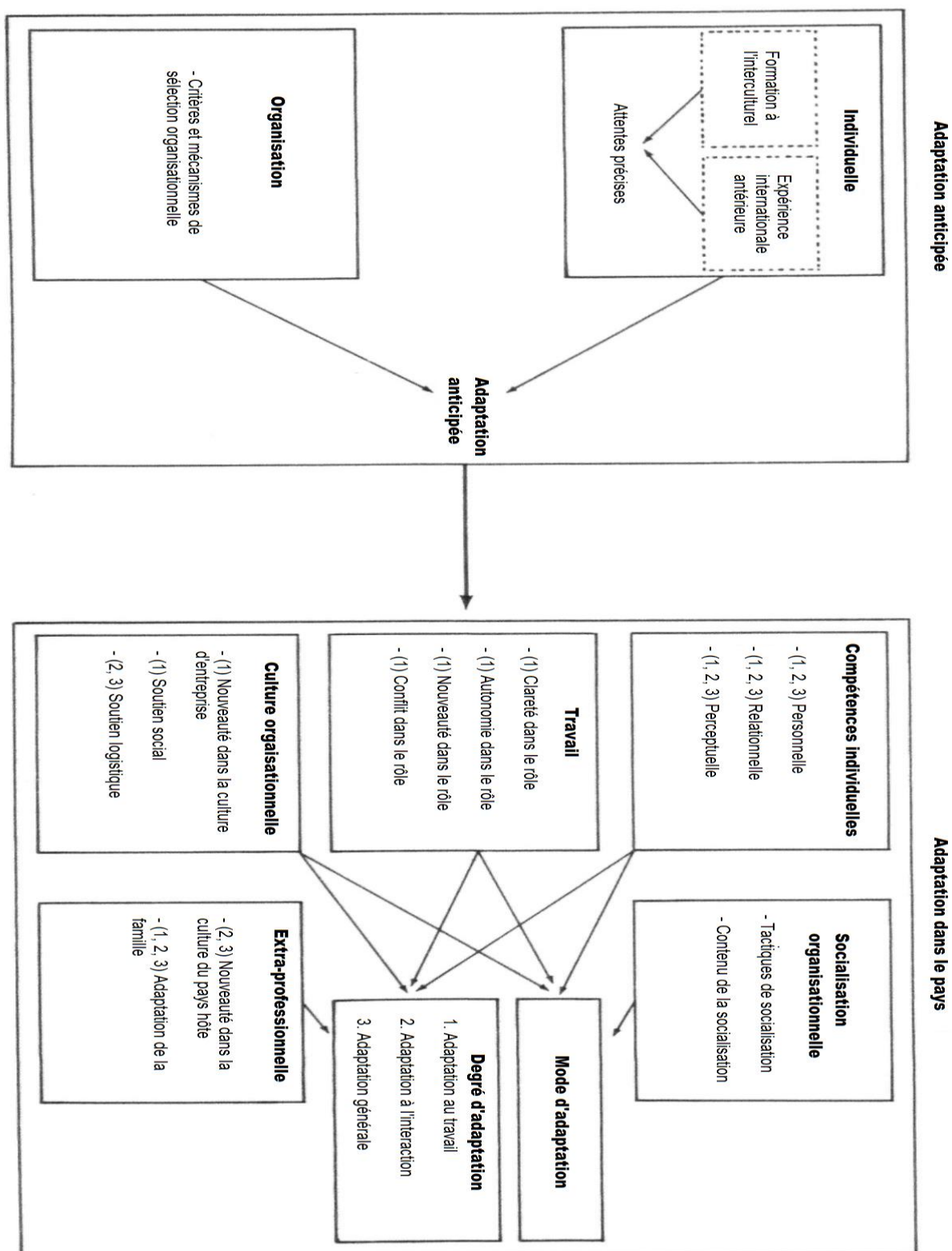
Les études menées par Black (1990) et Mendenhall et Oddou (1985) sont celles qui ont principalement permis de définir et de mesurer l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. Les travaux conduits par Black (1988) et le modèle intégratif de l'adaptation internationale de Black *et al.* (1991) sont les recherches fondatrices dans ce domaine. Dans le cadre de ce travail de fin d'études, nous ne saurions nous concentrer que sur certains aspects influençant l'ajustement international des salariés expatriés. En se basant sur le modèle de Black *et al.* (1991) représenté à la figure 8, il serait pertinent d'analyser trois facteurs liés à l'adaptation interculturelle : le travail, la communication et le soutien.

Black *et al.* (1991) ont analysé la revue de la littérature relative à l'adaptation au niveau national avec des variables qu'ils ont retenues comme étant pertinentes. S'ensuit une même analyse de la revue de la littérature sur l'adaptation à l'international et ses variables. La revue de la littérature sur l'adaptation au niveau national explique le mécanisme de base d'adaptation à un nouveau contexte. Cette littérature fournit des informations importantes pour l'élaboration d'un cadre théorique pour l'adaptation à l'international (Lee, 2011). Black, Mendenhall et Oddou ont rassemblé les connaissances de ces deux revues de la littérature afin d'obtenir un modèle plus exhaustif de l'adaptation interculturelle (figure 8) comprenant le degré et le mode d'ajustement (Black *et al.*, 1991).

Bhaskar-Shrinivas *et al.* (2005) ont souligné que 77% des 66 travaux qu'ils ont analysés sur le phénomène de l'adaptation de l'expatrié ont eu recours au modèle de Black, Mendenhall et Oddou. En effet, la majorité des études de recherche sur l'expatriation mobilise ce modèle intégratif de l'adaptation de l'expatrié (Campoy *et al.*, 2005).

Selon Baudet (2010), cette vue d'ensemble du processus d'adaptation de Black *et al.* permet de commenter les diverses étapes qui constituent la théorie de la courbe en U. Durant l'étape du choc culturel, l'expatrié ne sait pas quels comportements adopter pour être en phase avec son nouvel environnement. Pour arriver au sommet de cette courbe en U, la personne doit trouver les habitudes à reproduire dans ce nouveau contexte.

FIGURE 8 : Modèle intégratif de l'adaptation internationale de Black, Mendenhall et Oddou



(Black et al., 1991)

La littérature sur l'adaptation à l'international se centre sur cinq modules (Black et al., 1991) :

- formation à l'interculturel ;
- expérience internationale antérieure ;
- critères et mécanismes de sélection organisationnelle ;
- compétences individuelles ;
- contexte extra-professionnel (ou extra-organisationnel).

Les trois premiers modules sont ceux testés avant le départ de l'expatrié (Black et al., 1991). Ferencová (2013) souligne que la formation interculturelle pré-départ de l'expatrié à l'étranger facilite grandement l'adaptation à son travail dans un nouvel environnement. Les deux derniers modules sont examinés pendant le séjour à l'étranger. Ce modèle sur l'adaptation à l'international mesure le degré d'adaptation (Black et al., 1991). Dawis et Lofquist (1984) ont défini le degré d'adaptation comme la satisfaction de l'individu à répondre aux exigences. Plus la satisfaction est élevée, plus l'individu s'adapte aisément.

La littérature sur l'adaptation au niveau national s'axe sur quatre modules (Black et al., 1991) :

- attentes précises ;
- socialisation organisationnelle ;
- travail ;
- culture organisationnelle.

Ce modèle sur l'adaptation au niveau national analyse la relation entre les quatre variables citées avec le degré et le mode d'adaptation (Black et al., 1991).

Nous allons essayer de comprendre les conséquences et les relations entre ces facteurs avec l'adaptation interculturelle des salariés déployés à l'étranger à l'initiative de leur organisation. Nous présenterons le facteur du travail en se basant sur le modèle de Black *et al.* (1991). La communication sera exposée notamment par la théorie de la communication intégrative de l'adaptation interculturelle de Kim (2001). Enfin, nous exposerons des théories en lien avec le soutien apporté par le département des ressources humaines. Les théories sont connectées et se chevauchent entre elles. Nous adopterons une approche avec différents auteurs afin de mieux appréhender certains de ces concepts théoriques et d'avoir une compréhension plus exhaustive de ces derniers.

Chapitre 1 : Travail

Le salarié en mission à l'international s'adapte plus aisément au pays d'accueil grâce notamment à son intégration dans un milieu professionnel. Le lieu de travail répond aux besoins en relations sociales et d'accomplissement professionnel (Privé et Fillion, 2013). De plus, les technologies de communication actuelles permettent de soutenir l'intégration professionnelle avant même le départ (Ramspacher, 2016). Selon Bednarova *et al.* (2018), les cadres et les employés qui ont une aptitude à s'adapter rapidement aux changements, c'est-à-dire qui possèdent des compétences dites interculturelles, ont un avantage concurrentiel sur le marché.

Dans l'approche du modèle intégratif de l'adaptation internationale de Black, Mendenhall et Oddou, le **module du travail** est formé par quatre éléments illustrés dans la figure 9 (Black et al., 1991).

FIGURE 9 : Module du travail et les éléments le composant de Black, Mendenhall et Oddou

Module	Éléments
Travail	1. Nouveauté dans le rôle (-) 2. Autonomie dans le rôle (+) 3. Clarté dans le rôle (+) 4. Conflit dans le rôle (-)

(Black et al., 1991)

Légende : (+) symbolise une influence efficace entre la variable étudiée et l'adaptation au travail et (-) représente une influence négative entre celles-ci.

La **nouveauté dans le rôle**, se caractérise par la divergence entre une même fonction occupée dans l'organisation d'accueil et celle d'origine. Plus la divergence est importante, plus l'adaptation est lente étant donné que celle-ci accroît l'incertitude du travailleur expatrié (Black et al., 1991). Lorsqu'un travailleur démarre dans une nouvelle fonction, il ressent l'angoisse due notamment à la crainte de l'incompétence, à une difficulté d'intégration avec les nouveaux collègues et responsables et à la crainte du regret (Bauer-Motti, 2014).

Black *et al.* (1991) concluent un effet négatif entre la nouveauté dans le rôle et l'adaptation professionnelle. Cependant, Bhaskar-Shrinivas *et al.* (2005) affirment que cette composante du travail a une moindre importance dans l'adaptation que les autres. Une recherche menée par Pinder et Schroeder (1987) sur la mobilité des cadres canadiens conclut à une relation positive entre le temps d'adaptation de ceux-ci et la nouveauté de la fonction mais ne trouve aucune relation avec la nouveauté dans la structure hiérarchique. A contrario, Cerdin (2011)

certifie que ni une nouveauté dans le rôle, ni une nouveauté dans la hiérarchie n'est liée à l'adaptation au travail. Lorsqu'un travailleur démarre une nouvelle fonction, l'adaptation à celle-ci prend entre deux à trois mois pour examiner la situation professionnelle et la comprendre (Bauer-Motti, 2014).

Le deuxième élément, l'**autonomie dans le rôle**, mène à l'indépendance lors de la prise d'actions et de décisions de l'individu dans la réalisation de ses obligations professionnelles en réduisant la supervision de son supérieur hiérarchique. La prise d'initiative dans le travail induit une responsabilisation du collaborateur (Waxin et Chandon, 2002; Campoy et al., 2005). Des auteurs soulignent que plus cette émancipation est importante, plus le travailleur s'adapte à sa fonction et à son environnement professionnel à défaut de le subir (Nicholson, 1984). L'autonomie renvoie au mode d'adaptation dit actif (Black et al., 1991). Le mode d'adaptation désigne l'attitude d'une personne face aux changements dans son environnement professionnel. Il existe deux types de mode d'adaptation : l'actif et le réactif. Le mode d'adaptation actif fait référence à l'ajustement de l'individu dans un nouveau contexte en le modifiant pour que celui-ci corresponde au mieux à ses besoins. A contrario, le mode d'adaptation dit réactif est défini par l'individu qui s'ajuste à son nouvel environnement (Dawis et Lofquist, 1984). Ces deux types de modes d'adaptation ne sont pas exclusifs mais les recherches de Dawis et Lofquist (1984) se sont axées principalement sur les facteurs de travail annonçant un mode d'ajustement actif ou réactif. Dans le cas d'une autonomie dans le rôle, l'adaptation actif permet une adaptation plus rapide (Campoy et al., 2005). Selon Black *et al.* (1991), cette variable est plus importante que la nouveauté dans le rôle. Nicholson (1984) appelle cette composante du travail comme le pouvoir de discrétion, c'est-à-dire avoir la possibilité de réaliser un choix autonome entre plusieurs situations possibles. Selon Nicholson (1984, cité dans Black et al., 1991), au plus un individu possède le pouvoir de discrétion (autonomie dans le rôle selon Black *et al.* (1991), au plus il se dirige vers un mode d'ajustement actif. Il en est de même lorsque le niveau de nouveauté dans le rôle est faible. Cependant, l'individu se dirige vers un mode d'ajustement réactif lorsque la socialisation organisationnelle est importante puisqu'il est amené à modifier ses comportements. De nombreuses études avancent une relation positive entre l'autonomie dans le rôle et l'adaptation au travail (Waxin et Chandon, 2002)

La **clarté dans le rôle** se définit par la prise de connaissances des obligations et responsabilités de la fonction du salarié expatrié au sein de l'organisation du pays hôte. La présence de cette composante permet de faciliter l'adaptation du nouveau venu dans son cadre professionnel. Des études portant sur la mobilité tant nationale qu'internationale soulignent le

rôle de la clarté dans les interrogations relatives au nouveau poste. Plus les exigences sont connues par le nouveau travailleur, plus celui-ci est confiant tant dans le projet que dans les tâches à accomplir et plus l'adaptation se déroule convenablement (Black et al., 1991). Un travailleur a trois rôles au sein de son organisation. Le premier étant sa fonction officielle, le descriptif de ses tâches. S'ensuit l'ensemble des résultats souhaités. Le dernier correspond aux autres attentes venant de différentes parties notamment des responsables, des collègues et des clients (Le Facteur Humain, 2014). Lorsque le supérieur hiérarchique détermine avec précision les tâches que le travailleur doit accomplir durant sa mission internationale, il accroît les chances de réussite de la mission d'expatriation. Ce processus permet à l'expatrié de cerner les attentes professionnelles et d'anticiper une méthode de travail (Cerdin, 2011). La clarté concerne également les feedbacks. L'évaluation des résultats souhaités et réalisés permet à la personne concernée de prendre connaissance de la qualité des efforts fournis et du travail réalisé et de sa capacité à répondre aux aspirations de son supérieur hiérarchique. De plus, lorsqu'il y a une série de demandes urgentes, il est impératif d'établir un ordre de priorité pour clarifier le travail à mettre en œuvre (Le Facteur Humain, 2014). Plusieurs auteurs avancent un effet positif entre la clarté dans le rôle et l'adaptation au travail (Waxin et Chandon, 2002). Les double-blind, communément appelé les injonctions paradoxales, entravent la clarté des tâches à accomplir, par exemple, exécuter des tâches rapidement et de qualité sont deux demandes difficilement conciliables. Deux items sont utilisés pour mesurer le niveau de clarté : « je manque d'objectifs clairs et de consignes claires sur la manière de travailler. Je ne comprends pas très bien ce que l'on attend de moi » et « tout est prioritaire, tout est urgent, et on ne sait pas quelles sont les priorités ». Les demandes contradictoires sont mesurées par trois items : « je reçois les demandes, les ordres ou les indications contradictoires dans le cadre de mon travail », « d'un côté, il faut traiter les urgences en priorité, de l'autre, il faut assurer le travail habituel et je suis tiraillé entre les deux » et « pour bien réaliser mon travail, je suis obligé d'enfreindre des règles de l'entreprise ou d'autres ordres de la hiérarchie ». Les demandes contradictoires, si elles ne sont pas ordonnées par la suite, peuvent mener à un conflit dans le rôle (Le Facteur Humain, 2014).

La dernière composante est le **conflit dans le rôle**. Les informations en désaccord relatives à ce qui est attendu du collaborateur durant sa mission à l'étranger créent un contexte de doutes et freinent la capacité de ce dernier et celle de l'organisation à répondre aux sollicitations. Cette situation fait obstacle à l'adaptation au travail. Durant son séjour, le salarié envoyé en mission peut être sous pression et ressentir un niveau d'incertitude élevé dû aux demandes incompatibles venant de divers membres de l'organisation. Il doit dès lors d'abord

comprendre l'information puis choisir la demande à exécuter (Black et al., 1991). De plus, il peut aussi avoir l'impression de ne pas avoir accès aux données et ressources nécessaires pour accomplir correctement sa mission (Campoy et al., 2005). Pour estomper les conflits professionnels, il faut préalablement identifier et coordonner les demandes contradictoires. Si cette étape se passe correctement, il y a une répercussion positive dans la clarté du rôle. Une absence de clarté dans le rôle et une présence des conflits de rôles engendrent des facteurs de stress et de tensions relationnelles (Le Facteur Humain, 2014).

Selon les auteurs Dawis et Lofquist (1984), la clarté, l'autonomie et l'absence de conflit dans le rôle influencent positivement l'adaptation au travail étant donné que l'individu acquiert la capacité à répondre aux exigences professionnelles. Black *et al.* (1991) rajoutent que moins il y a de nouveauté dans la fonction, plus l'adaptation au travail est rapide.

Chapitre 2 : Communication

Au travers de la théorie de Kim proposée à la fin des années 1980 sur le thème de la communication intégrative de l'adaptation interculturelle (Chen et Feng, 2015), nous allons comprendre le rôle et les conséquences de la communication dans ce processus.

Selon cette théorie, l'individu apprend à s'acculturer par la communication. L'adaptation interculturelle repose sur la collaboration de chacun à communiquer dans le nouveau milieu (Kim, 2017a). Plus la communication interculturelle est optimale, plus la personne a la faculté de s'adapter à son nouveau contexte. Toutefois, plus la culture du pays d'accueil est différente de la culture du pays d'origine, plus le temps d'ajustement est important (Black et al., 1991). Torbiorn (1982) affirme que durant les deux premières années d'expatriation, l'impact de la nouveauté de la culture sur l'adaptation de l'individu est le plus important. En se référant à la courbe en U, les deux premières années du séjour international regroupent la phase de lune de miel, du choc culturel et de l'adaptation (cf. Phases de l'expatriation). Nous pouvons en penser que l'influence de la nouvelle culture s'estompe à partir de la phase de maturité.

La théorie de la communication intégrative de l'adaptation interculturelle se base sur six modules. Nous nous concentrons sur les aspects ayant les relations les plus étroites avec la capacité de communication de l'allochtone. La figure 10 représente les modules et éléments influençant positivement et négativement l'adaptation d'un expatrié dans un pays hôte à travers la communication.

FIGURE 10 : Modules et éléments de la théorie de la communication intégrative de l'adaptation interculturelle de Kim

Modules	Éléments
Compétence de communication avec l'hôte	Compétence cognitive (+) Compétence affective (+) Compétence opérationnelle (+)
Communication sociale avec l'hôte	Communication interpersonnelle (+) Communication de masse (+)
Compétence sociale ethnique	Communication interpersonnelle (+/-) Communication de masse (+/-)
Environnement social	Réceptivité de l'hôte (+) Pression de conformité de l'hôte (+)
Prédispositions individuelles	Proximité ethnique (+) Personnalité adaptive (+)

(Kim, 2017a)

Légende : (+) signifie une influence positive entre la variable étudiée et l'adaptation et (+/-) indique une influence positive entre celles-ci mais à long terme un excès peut freiner et faire obstacle à l'adaptation.

Le premier module, la **compétence de communication avec l'hôte**, est le traitement correct des informations et l'imitation des pratiques culturelles selon les situations rencontrées. Cette compétence de communication avec l'hôte regroupe trois sous-compétences liées entre-elles. La première est **cognitive** et définit les connaissances relatives au vivre ensemble, la culture et l'histoire nationale du pays d'accueil et l'apprentissage de la langue pratiquée au pays d'accueil. La seconde est la sous-compétence **affective** reprenant la volonté de comprendre les différences culturelles et l'attitude positive et flexible à avoir face aux obstacles rencontrés. Elle permet d'être plus ouvert à une nouvelle expérience culturelle. La troisième est celle dite **opérationnelle** qui regroupe la communication verbale et non-verbale adéquate selon le contexte. La compétence de communication avec l'hôte est directement en relation avec la compétence sociale avec l'hôte (Kim, 2017a).

La **compétence sociale avec l'hôte** est la participation à la communication qui se distingue en deux catégories : interpersonnelle et de masse. La **communication interpersonnelle avec l'hôte** se définit lorsque les natifs permettent des échanges avec les

étrangers afin que ces derniers puissent apprendre davantage sur le langage verbal et non verbal et puissent être éventuellement épaulés en cas d'erreurs voire d'incompréhensions. Ces échanges donnent la possibilité de construire des relations sociales positives avec la population locale. La **communication de masse avec l'hôte**, communément appelée la communication médiatisée, est la communication à travers notamment la radio, la télévision, la presse écrite, la littérature, le théâtre et la musique, par exemple, le rap qui met en scène les attitudes et les problèmes sociétaux. Ce type de canal de communication permet de renforcer la communication interpersonnelle en facilitant l'apprentissage des normes sociales (Kim, 2017a). La compétence sociale avec l'hôte est essentielle à ce processus d'adaptation car elle permet de participer aux diverses activités, aux apprentissages et aux exercices des pratiques culturelles (Kim, 1993).

Le troisième module, la **communication sociale ethnique**, est la communication relative à la culture du pays hôte entre des allochtones d'un même pays (Kim, 1993). Cela permet d'aider à mieux s'adapter à la culture locale en partageant les expériences entre eux. La **communication interpersonnelle ethnique** est définie par l'aide apportée aux étrangers tant au niveau matériel, informationnel que social (Kim, 2017a). Ramsbacher (2016) a interviewé un directeur des ventes sur son expérience d'expatriation. Ce dernier déclare que lorsqu'un allochtone arrive dans un nouveau pays, il ressent incontestablement le choc culturel. Afin d'apaiser cette tension, il faut prendre contact avec d'autres expatriés afin de retrouver certains aspects de son pays d'origine, de partager les difficultés rencontrées avec des personnes qui ont vécu des situations similaires et d'apprendre les mesures déployées par les autres pour s'affranchir de ces difficultés. Lors de l'arrivée dans le pays, il est difficile de créer des relations avec les autochtones à cause, par exemple, de la barrière linguistique et des différences entre les coutumes. En ce qui concerne la **communication de masse ethnique**, elle est caractérisée notamment par la diffusion de journaux et d'émissions de radio pour les étrangers vivant sur place. En début de phase d'adaptation, la communication sociale ethnique est efficace vu que généralement les nouveaux venus n'ont ni la compétence de communication avec l'hôte, ni la de communication sociale avec l'hôte. La communication sociale ethnique aide les personnes expatriées à décoder les normes sociales et à les reproduire. Néanmoins, à long terme, l'excès de cette pratique met à mal l'adaptation interculturelle de ces derniers puisqu'ils restent en contact majoritairement avec d'autres expatriés plutôt que des locaux. Dans ce cas, leur adaptation à la culture locale est moins tangible (Kim, 2017a).

Le module de l'**environnement social** regroupe notamment la réceptivité et la pression de conformité de l'hôte. Premièrement, la **réceptivité de l'hôte** se caractérise par le niveau

d'accueil d'un pays par des aides de soutien informationnel, matériel et émotionnel. Un niveau adéquat de réceptivité de l'hôte permet au nouvel arrivant de construire un réseau social avec les autochtones. Un pays peut offrir différents niveaux d'accueil selon les groupes d'individus. Deuxièmement, la **pression de conformité de l'hôte** est l'importance pour les étrangers de se conformer aux normes culturelles du pays d'accueil. En général, cette pression sociale est implicite à travers les attentes des autochtones par rapport aux comportements que les étrangers doivent adopter. Les habitants peuvent ressentir un malaise lorsque les normes ne sont pas respectées par les nouveaux venus ce qui peut provoquer une manifestation de mécontentement de manière verbale ou non verbale. Cette pression sociale peut également être explicite à travers des lois et politiques nationales ou des discours publics. Ainsi, les autochtones encouragent les nouveaux arrivants à respecter les normes sociales du pays hôte. Chaque pays a son niveau de tolérance propre en rapport aux comportements des étrangers ce qui influence le niveau d'adaptation de ceux-ci (Kim, 2001). Par exemple, le Canada, un pays multiculturel, accepte plus aisément les comportements culturels de chaque groupe qui la compose. De ce fait, la pression de conformité de l'hôte y est faible à contrario des pays plus assimilationnistes telle que l'Allemagne (Guimond, 2019).

Le dernier module, les **prédispositions individuelles**, regroupe notamment la proximité ethnique et la personnalité adaptative du nouveau venu. La **proximité ethnique** se caractérise par la similitude culturelle et linguistique entre le pays d'origine et d'accueil. Selon une étude de Vazquez *et al.* (1997) relative aux expatriés mexicains aux États-Unis, les particularités extrinsèques qui divergent tels que la couleur de peau des autochtones, les accents et les traits physiques sont un obstacle psychologique freinant l'adaptation (Kim, 2017a). Plus la culture du pays d'accueil est différente de la culture du pays d'origine, plus le temps d'ajustement est important (Black *et al.*, 1991). Cet élément est nommé différemment selon les auteurs. Campoy *et al.* (2005) le qualifient de « distance culturelle » et Mendenhall et Oddou de « dureté de la culture » (1985). Dernièrement, la **personnalité adaptative** comprend la positivité (Dean et Popp, 1990), la réceptivité aux nouvelles informations, l'acceptation aux changements et l'ouverture d'esprit dont la flexibilité et le respect (Caligiuri *et al.*, 2000). L'ouverture d'esprit est fort développée chez les jeunes enfants ce qui leur permet d'analyser des événements sans jugement ethnocentrique. Percevoir le monde de manière positive permet de mieux accepter autrui, de tolérer les différences et également d'améliorer l'estime de soi et l'efficacité personnelle (Harrison *et al.*, 1996). Ces traits de personnalité induisent un niveau élevé de prise de risque dans des situations complexes (Kim, 2017a).

La clé principale de ce système de communication interculturelle est la compétence relative à la communication avec l'hôte tant au niveau cognitif, affectif qu'opérationnel afin de décrypter et de produire des comportements adéquats (Kim, 2017a). Elle définit la communication dite personnelle car il n'y a que l'individu lui-même qui est déterminant dans ce module (Parker, 2015). La compétence sociale avec l'hôte permet aux nouveaux venus d'apprendre les normes sociales du pays d'accueil tant par la communication interpersonnelle que de masse (Kim, 2017a). La compétence sociale avec l'hôte et la communication sociale ethnique, tant au niveau interpersonnel que de masse, définissent la communication dite sociale puisque plusieurs acteurs y prennent part (Parker, 2015). Le module de l'environnement social se traduit notamment par la réceptivité de l'hôte et la pression de conformité de l'hôte. Et finalement, les prédispositions individuelles se définissent notamment par la proximité ethnique et la personnalité adaptative. Tous les modules sont influencés et influencent le développement de la communication personnelle et sociale.

Cependant, la théorie de la communication intégrative de l'adaptation interculturelle est à interpréter différemment selon le type de séjour à l'étranger. En effet, comme souligne Kim (1993), une personne partant pour un séjour d'une durée limitée et courte n'a pas nécessairement le même processus d'adaptation qu'un expatrié ou qu'un réfugié.

Nous pouvons mettre en parallèle la théorie de Black, Mendenhall et Oddou sur le module individuel (figure 8) avec la théorie de Kim (figure 10). Ce module individuel se centre sur les capacités personnelles nécessaires pour qu'un cadre expatrié soit performant dans un autre environnement que le sien. En effet, Black *et al.* (1991) mobilisent la compétence sociale avec l'hôte, la compétence de communication avec l'hôte et la compétence sociale ethnique. Mendenhall et Oddou (1985) ont distingués dans le module individuel trois types de compétences liées de manière significative à l'adaptation interculturelle d'un cadre expatrié : la compétence personnelle, relationnelle et perceptuelle. La **compétence personnelle** est la capacité à maîtriser et à améliorer le bien-être psychologique, l'estime de soi, la gestion du stress et la confiance en ses propres compétences. La deuxième **compétence dite relationnelle** est liée à l'intention et la capacité à développer des relations avec les autochtones. La **compétence perceptuelle** est la perception et l'interprétation des comportements propres au pays d'accueil par rapport aux normes de sa culture. Une personne vivant dans un milieu multiculturel est dotée d'une plus grande capacité perceptuelle (Black et al., 1991).

Concentrons-nous sur la compétence relationnelle. Cette dernière désigne le savoir-être, c'est-à-dire les valeurs et les aptitudes comportementales attendues dans un contexte donné

regroupant notamment la politesse, la maîtrise des sentiments, la gestion des équipes, l'innovation, la pensée critique et la négociation. Elle s'articule avec le savoir-faire et le savoir. Le savoir-faire se définit par l'expérience pratique et la maîtrise des techniques alors que le savoir détermine les connaissances acquises (Dupichot, 2018).

La compétence relationnelle permet à l'individu de se réinventer et d'apprendre continuellement afin de s'innover face à des changements technologiques, pratiques et managériaux. Cette capacité est complémentaire au savoir-faire. Comme souligne l'auteur, un travailleur peut avoir de bonnes compétences techniques et de bonnes connaissances pointues dans un domaines mais si dans un contexte de travail collaboratif, il n'a pas de compétence relationnelle, son travail effectué ne peut être efficace (Dupichot, 2018).

Durant la socialisation, la personne commence à acquérir de l'expérience et à maîtriser les relations avec les autres travailleurs de la nouvelle organisation. Mendenhall et Oddou (1985) mettent en lumière que cette compétence peut estomper l'incertitude liée au nouveau milieu. Plus la compétence relationnelle de la personne est développée, plus la personne a facile pour interagir avec les habitants du pays d'accueil et plus elle reçoit les retours relatifs à ce qui est attendu socialement dans le pays d'accueil dont la manière de se comporter ou d'accomplir une tâche. Le temps passé avec les allochtones et l'adaptation représente une relation positive (Black, 1988). De plus, Black et Stephens (1989) ont mené une étude auprès de nombreux expatriés américains en mission dans divers pays. Le résultat de leur étude conclut à une relation positive entre l'adaptation interculturelle de l'expatrié et sa compétence relationnelle.

Ainsi, la compétence relationnelle constitue un moyen pour s'innover face aux changements, renforcer les relations avec les autochtones du pays d'accueil et affirmer ou infirmer les attentes du travailleur expatrié. La capacité de communication du travailleur expatrié permet d'améliorer sa capacité d'adaptation (Kim, 2017a) au travail, à l'interaction et générale (Black et al., 1991).

Chapitre 3 : Soutien du département des ressources humaines

Nous allons approfondir les recherches sur les soutiens donnés par le département des ressources humaines. Nous commencerons par définir le concept de soutien. Par la suite, nous nous informerons sur l'aide apportée par ce département et examinerons au travers des études le ressenti des salariés expatriés à ce propos.

Le soutien atténue les facteurs de stress de l'individu expatrié engendré par les multiples incertitudes liées à l'arrivée et à l'intégration (Black et al., 1991). Le soutien est « la présence d'un réseau social de contraintes et d'obligations mutuelles entourant la personne, et qui lui procure une assistance en cas de besoin » (SPF Emploi, travail et concertation sociale, 2015, p. 75). Il peut également être défini en « référence à la disponibilité de "relations aidantes" et à la qualité de celles-ci » (SPF Emploi, travail et concertation sociale, 2015, p. 75). Lorsque l'organisation apporte du soutien au travailleur, ce dernier ressent moins les conséquences négatives d'une situation professionnelle intransigeante (SPF Emploi, travail et concertation sociale, 2015).

Le soutien est composé de quatre modules et de quatre formes (figure 11). Le premier module étant le réseau, c'est-à-dire les relations de l'individu. Le second : la qualité des relations qui est caractérisée par le climat organisationnel et les relations interpersonnelles. Le troisième étant le soutien perçu qui se définit par la disponibilité. Le dernier est le soutien reçu, c'est le soutien effectif, celui que l'individu reçoit (Beauregard et Dumont, 1996).

Il existe également quatre formes de soutien. Le soutien émotionnel qui correspond à l'attention, l'écoute, le réconfort et le sentiment d'inclusion, par exemple dans le cas d'un refus d'une promotion. Le soutien informatif qui regroupe les conseils, les connaissances et les feedbacks notamment dans la manière d'accomplir une tâche professionnelle. Le soutien matériel et financier qui se définit par l'aide tangible, comme la mise à disposition d'un véhicule. Et pour terminer, le soutien d'estime, c'est-à-dire la reconnaissance, l'évaluation, la valorisation et le respect des compétences de l'individu, par exemple le rassurer sur la qualité du travail fourni (SPF Emploi, travail et concertation sociale, 2015).

FIGURE 11 : Modules et formes de soutien

Modules	Formes
1. Réseau	1. Émotionnel
2. Qualité des relations	2. Informatif
3. Soutien perçu	3. Matériel et financier
4. Soutien effectif	4. Estime

(Beauregard et Dumont, 1996; SPF Emploi, travail et concertation sociale, 2015)

Dans le cadre des organisations, la mobilité internationale devient complexe notamment en ce qui concerne les procédures administratives et la législation relative au travail du pays d'accueil. Le département des ressources humaines se doit d'apporter du soutien et d'accompagner ses futurs collaborateurs expatriés afin que l'expatriation reste attractive. Le fondateur de RHExpat, entreprise de conseil en mobilité internationale pour les gestionnaires des ressources humaines, affirme qu'il y a une augmentation de spécialistes de l'expatriation au sein de ces départements. Le but de ces derniers est de solidifier la stratégie RH de leur organisation. Ils fournissent une assistance de qualité qui encadre les missions internationales des collaborateurs ce qui a comme conséquence une plus grande ouverture des carrières internationales (Caudron Vaillant, 2012). Le soutien du service RH se définit par le soutien fourni par l'organisation de travail à travers des dispositifs et stratégies améliorant la qualité de l'environnement professionnel (Eisenberger et al., 2002).

Selon plusieurs auteurs, la figure 12, ci-dessous, représente les diverses actions que prend le département des ressources humaines afin d'encadrer la mission internationale des collaborateurs déployés.

FIGURE 12 : Encadrement d'une mission d'expatriation par les gestionnaires des ressources humaines

Pré-expatriation	• Recrutement • Logement • Contexte d'expatriation • Procédures administratives • Rencontres • Cours de langue • Voyage de reconnaissance • Formation interculturelle • Enjeux pour la famille et le travailleur expatrié
Pendant l'expatriation	• Evolution et changements organisationnels • Intervention lors d'événements inattendus et dangereux • Contacts réguliers • Référent
Impatriation	• Définition de la carrière

(Caudron Vaillant, 2012 ; Ramsbacher, 2016 ; Waxin et Chandon , 2002 ; Paris Attitude, 2018 ; Cerdin, 2011)

La **préparation de l'expatriation** débute lors du recrutement pour un poste à mobilité internationale, les connaissances du candidat ne sont pas les seules déterminantes prises en compte. Il y a un certain profil à respecter, celui d'une personne ayant une ouverture d'esprit, une capacité d'adaptation rapide aux changements, une faculté à créer facilement un nouveau réseau social, à gérer le stress dans toutes circonstances et l'aptitude à gérer ses émotions. Ainsi, ce sont tant le savoir, le savoir-faire et le savoir-être qui sont primordiaux dans le choix d'un candidat (Caudron Vaillant, 2012).

Lorsque le candidat a été recruté, le département des ressources humaines l'accompagne dans les démarches lors de la préparation à l'expatriation et également durant la mission à l'étranger et ce tant sur le plan professionnel que privé. Ce soutien permet au salarié déployé de mieux s'adapter au nouvel environnement (Caudron Vaillant, 2012). Lorsque les collaborateurs constatent que leur situation est prise en considération, Eisenberger *et al.* (1986) affirment que ceux-ci réalisent un travail de meilleure qualité pour atteindre les objectifs professionnels.

Waxin et Chandon (2002) ont identifié comme soutien du département des ressources humaines dans la préparation d'une mobilité internationale par l'assistance logistique apportée aux travailleurs ce qui traduit par l'aide au logement, l'information sur le contexte d'expatriation et aux procédures administratives comme l'obtention du visa de travail. Le soutien des gestionnaires des ressources humaines se traduit aussi par la communication d'informations, des rencontres entre le futur travailleur expatrié et les travailleurs de la délégation et des informations au sein de l'entreprise d'origine. Différents auteurs ont cité d'autres assistances RH notamment comme des cours de langue, un voyage de reconnaissance, une formation interculturelle, des informations spécifiques à l'attention des enfants et un entretien sur les enjeux de l'expatriation avec le/la conjoint(e) du futur travailleur expatrié et lui-même tels que le niveau de sécurité, le coût de la vie et les opportunités d'emploi pour le/la conjoint(e) (Caudron Vaillant, 2012; Privé et Fillion, 2013; Ramspacher, 2016). Cette aide apportée par le service des ressources humaines fait partie de la stratégie RH (Ramspacher, 2016).

Pendant l'expatriation, le département des ressources humaines a comme rôle envers les travailleurs expatriés de les avertir sur les évolutions et les changements de situation au siège (Ramspacher, 2016) et d'intervenir lors d'événements inattendus et dangereux dans le pays d'expatriation telle qu'une catastrophe naturelle, une épidémie, des attentats ou une intervention médicale spécifique nécessaire (Paris Attitude, 2018). Lors du déroulement de la mission, le personnel du département RH doit également avoir des contacts réguliers et identifier une

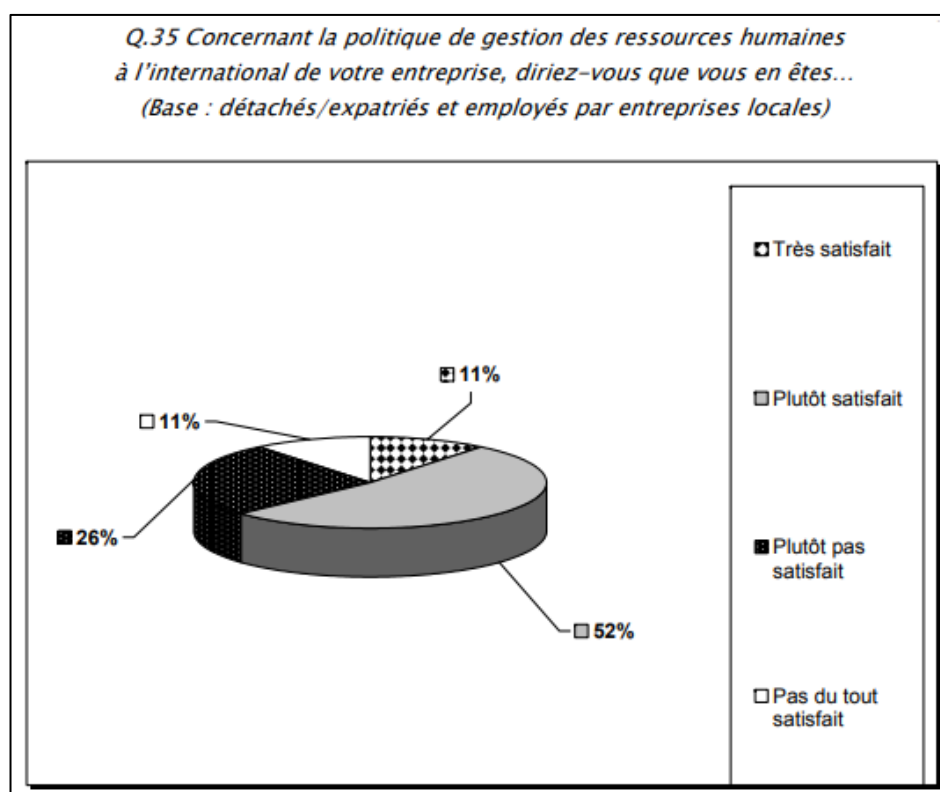
personne de référence pour répondre à toutes les éventuelles questions de l'expatrié telle que la progression de sa carrière post-expatriation (Waxin et Chandon, 2002).

En général, le service de ressources humaines gère correctement, financièrement et logistiquement, la préparation de l'expatriation des collaborateurs. Néanmoins, il ne fournit pas suffisamment d'aide pour la **préparation de l'impatriation**. Pour rappel (cf. Contrat d'expatriation), en 2010, le taux d'échec sur les missions à l'étranger est estimé entre 30% et 50%. Le taux d'échec est mesuré notamment par la démission des collaborateurs anciennement expatriés dans les deux ans qui suivent leur impatriation cela est dû au manque de préparation de leur retour (Magellan-Transition, 2017). Plus le département des ressources humaines déploie des politiques en faveur du bien-être du personnel, plus les collaborateurs sont satisfaits de leur lieu de travail (Allen et al., 2003). Le département des ressources humaines doit être en charge de l'impatriation de ses collaborateurs déployés (Waxin et Chandon, 2002). Dès lors, selon les situations, les ressources humaines doivent définir leur carrière au sein de l'organisation et prendre en considération les compétences acquises lors de la mission professionnelle (Cerdin, 2011). Peu d'études se penchent sur le rôle des ressources humaines dans l'impatriation de leurs collaborateurs.

Lorsqu'il doit retourner dans son pays d'origine, il subira un deuxième choc culturel, celui du retour, qui engendrera entre autres l'angoisse (Gullahorn et Gullahorn, 1963). L'individu et sa famille se sont accoutumés à leur pays d'accueil et devront réapprendre les normes et valeurs de leur pays d'origine, se réhabituer à un autre contexte, reconstruire un réseau social, le/la conjoint(e) devra se mettre en quête d'un emploi et d'un établissement scolaire pour les enfants. Par conséquent, les salariés peuvent ressentir du stress en anticipant leur impatriation. De même, la situation au sein de l'organisation de travail peut aussi avoir évolué depuis le départ de ces derniers (Paris Attitude, 2018).

Une enquête a été réalisée durant l'année 2005-2006 sur base de questionnaires effectués par le CEM International sur l'expérience d'expatriation auprès de 1.800 français déployés sur les 5 continents. En examinant les données, figure 13, près de la moitié des répondants affirment être plutôt satisfaits de la gestion des ressources humaines (CEM International, 2006).

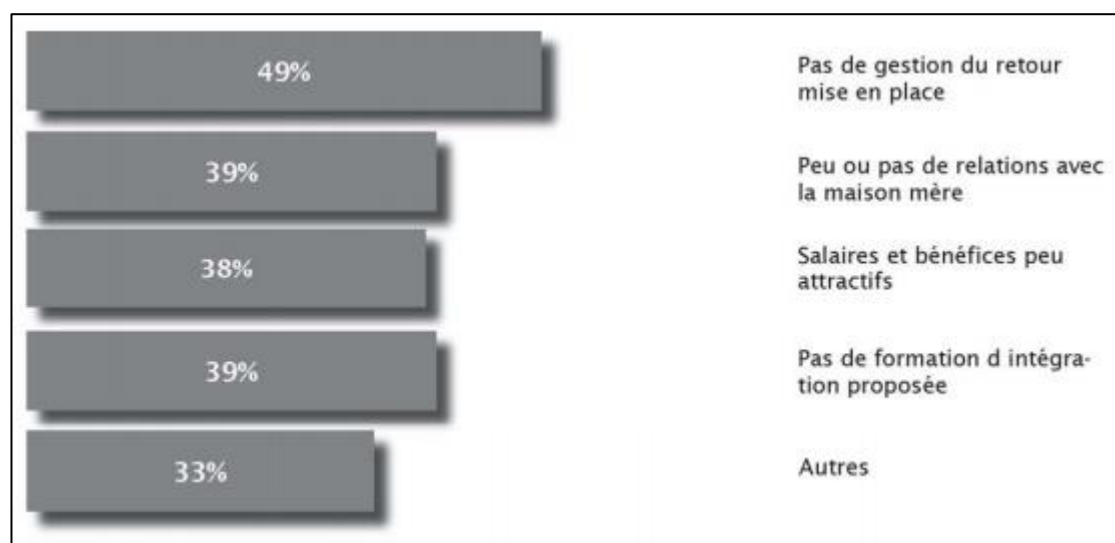
FIGURE 13 : Taux de satisfaction de la gestion des ressources humaines



(CEM International, 2006)

Le critère d'insatisfaction de la gestion des ressources humaines ayant reçu le plus de suffrage est l'absence de gestion du personnel expatrié lors de son impatriation (figure 14).

FIGURE 14 : Raisons d'insatisfaction quant à la gestion des ressources humaines



(CEM International, 2006)

Selon les données du CEM International, les organisations ne fournissent pas toutes le même niveau de soutien vis-à-vis des salariés expatriés. Nous pouvons constater que le pourcentage de participation du département des ressources humaines de l'expatriation dans les domaines suivants (CEM International, 2006) est de :

- 21% prennent en charge l'organisation du déménagement ;
- 3% aident à la recherche d'emploi pour l'éventuel conjoint du salarié expatrié ;
- 71% prennent en charge jusqu'à 25% des frais de logement ;
- 66% prennent en charge les frais liés à la scolarité des enfants du salarié expatrié ;
- 8% prennent en charge, conjointement avec le salarié, les frais liés à la scolarité des enfants.

Nous pouvons mettre en parallèle la théorie de Black, Mendenhall et Oddou sur le soutien logistique (figure 8) avec le soutien apporté par le département des ressources humaines. Black *et al.* (1991) définissent le soutien logistique dans le cas d'une expatriation d'un cadre comme l'assistance concernant notamment le domicile, la scolarité et les établissements de commerce locaux. Cela permet de faciliter l'adaptation du salarié déployé en tempérant les facteurs de stress liés aux interrogations sur des sujets importants. Ainsi, le soutien logistique correspond au soutien apporté par le département des ressources humaines chargé de la mobilité internationale. Comme le soutien logistique concerne des sujets à caractère extraprofessionnel, il influence plus fortement l'adaptation à l'interaction et générale que l'adaptation au travail.

Le soutien est un élément important dans le processus d'adaptation interculturelle car il diminue l'incertitude liée aux questions et facilite son ajustement (Tung, 1988). D'après Black *et al.* (1991) le soutien logistique impacte positivement l'adaptation à l'interaction et générale. De plus, Bednarova *et al.* (2018) ont mené une enquête sur les facteurs du succès de l'adaptation des expatriés au travail dans des organisations internationales. Ils ont pu démontrer que le soutien du département des ressources humaines qui encadre le déploiement à l'étranger est primordial dans le succès de l'adaptation à l'échelle internationale.

Partie 3 : Méthodologie

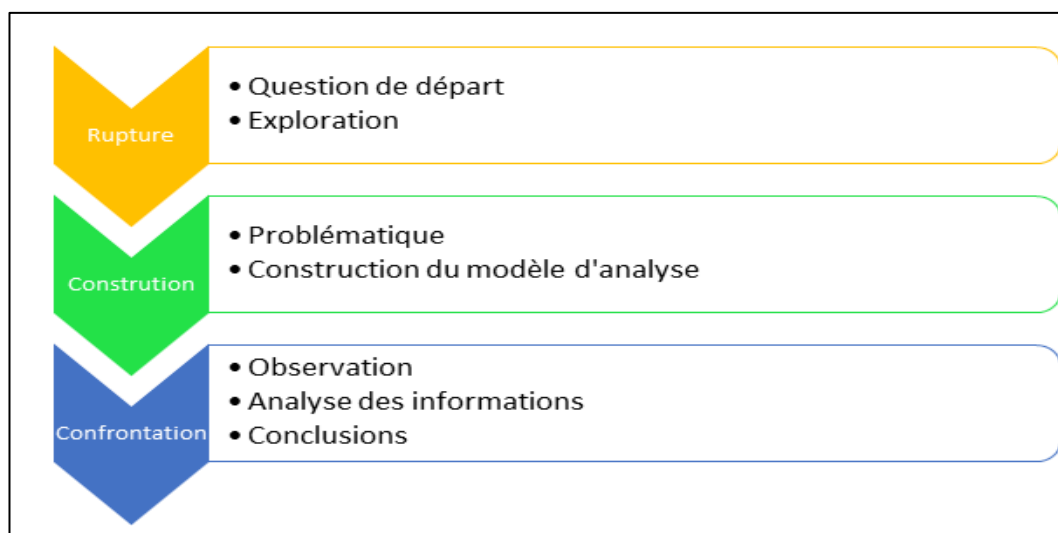
Chapitre 1 : Démarche

La méthode de recherche utilisée pour ce travail s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive. Ainsi, nous poserons des hypothèses de relations entre diverses variables qui seront par la suite appliquées par l'étude d'un cas d'observations.

La figure 15 représente la méthode de recherche scientifique utilisée pour ce travail. Ce modèle est composé de 3 moments subdivisés en 7 étapes (Quivy et Van Campenhoudt, 2006) :

- 1er moment, la rupture : sortir des idées préconçues en prenant du recul et en suivant des règles rigoureuses ;
- 2e moment, la construction : propositions explicatives du phénomène étudié ;
- 3e moment, la confrontation : mise à l'épreuve des faits.

FIGURE 15 : Méthode de recherche scientifique en 3 moments subdivisés en 7 étapes



(Quivy et Van Campenhoudt, 2006)

En explorant diverses thématiques relatives à l'expatriation, nous nous sommes intéressés au stress et aux enjeux de gestion pour le département des ressources humaines. Il est très vite apparu que ce phénomène pourrait être pertinent à analyser et nous avons pu établir notre question de recherche de départ. Nous avons poursuivi par un entretien exploratoire semi-directif avec comme témoin de notre objet d'étude Monsieur Nicolas Dardenne (annexe 2), conseiller au CIO et responsable des ateliers sur la mobilité internationale. Cet entretien nous a permis de distinguer plusieurs facettes de l'expatriation. Au fil des lectures exploratoires, nous avons

constaté que le centre de nos recherches est la capacité d'adaptation des collaborateurs expatriés. En effet, l'adaptation des salariés en mobilité internationale a une répercussion au niveau de leur stress. Ainsi, nous nous sommes davantage concentrés sur l'adaptation interculturelle des travailleurs expatriés mandatés par leur organisation. Il est également apparu que ce phénomène pourrait être aussi intéressant à analyser. Pour ce travail de recherche, nous nous sommes focalisés sur le facteur de la communication, du soutien et du travail, de leurs enjeux dans l'adaptation des collaborateurs en mobilité internationale.

La perspective disciplinaire de ce travail de recherche est la psychologie interculturelle. Tout d'abord, nous avons identifié et défini les concepts importants de la question de recherche. Ensuite, nous avons réalisé une nouvelle recherche plus approfondie sur cette problématique en nous intéressant uniquement aux articles scientifiques se portant sur l'adaptation interculturelle des salariés expatriés. À partir de ces recherches, nous avons reformulé la question de départ en question de recherche : « Dans la stratégie RH : comment les travailleurs, mandatés par leur ONG, procèdent-ils pour s'adapter au contexte d'expatriation ? ».

À la suite de recherches approfondies de la revue de la littérature scientifique et à l'identification des concepts clés, nous avons pu émettre trois hypothèses :

- Hypothèse n°1 : l'adaptation repose sur la capacité à répondre aux exigences professionnelles à travers l'autonomie et la clarté de sa fonction (Dawis et Lofquist, 1984; Black et al., 1991).
- Hypothèse n°2 : l'adaptation repose sur la capacité de communication avec ses hôtes à travers ses compétences, ses prédispositions individuelles et selon son environnement social (Kim, 2017a).
- Hypothèse n°3 : l'adaptation repose sur un soutien apporté par le département des ressources humaines dans toutes les étapes de l'expatriation (Bednarova et al., 2018).

Nous avons créé nos guides d'entretien sur base d'un modèle d'analyse afin de tester nos hypothèses ultérieurement (cf. Instrument). Par la suite, nous avons déterminé les personnes cibles de notre étude (cf. Echantillon). Finalement, nous avons analysé toutes les informations récoltées durant les entretiens (cf. Processus d'analyse des données).

Chapitre 2 : Instrument

Sur base de nos hypothèses nous avons défini un modèle d'analyse afin de définir quelles sont les données importantes à collecter dans nos guides d'entretien. Nous avons traduit le concept-clé, l'adaptation, à l'aide d'un tableau hypothético-déductif (figure 16). Ce concept a été

décomposé en dimensions qui ont été par la suite dissociées en composantes et ensuite en indicateurs.

FIGURE 16 : Tableau hypothético-déductif

Concept	Adaptation des travailleurs expatriés		
Dimensions	Exigences professionnelles	Capacité de communication	Soutien du département des ressources humaines
Composantes	● Clarté dans le rôle ; ● Autonomie dans le rôle ; ● Nouveauté dans le rôle ; ● Conflit dans le rôle.	● Compétence de communication avec l'hôte ; ● Communication sociale avec l'hôte ; ● Compétence sociale ethnique ; ● Environnement social ; ● Prédispositions individuelles.	● Soutien.
Indicateurs	● Connaissances des obligations de la fonction ; ● Connaissances des responsabilités de la fonction ; ● Degré d'autonomie ; ● Pression professionnelle ; ● Niveau d'incertitude ; ● Ressources adéquates.	● Connaissances relatives au pays ; ● Communication verbale ; ● Communication non-verbale ; ● Réceptivité aux informations ; ● Relations avec les autochtones ; ● Relations avec les allochtones ; ● Communication médiatisée ; ● Niveau d'accueil ; ● Pression sociale.	● Assistance au logement ; ● Procédures administratives ; ● Personne(s) de contact ; ● Rencontre(s) avec d'autres expatriés et/ou collègues ; ● Informations relatives au siège de l'organisation ; ● Définir la carrière post-expatriation.

Ainsi, nous avons trois variables explicatives (la capacité de répondre aux exigences professionnelles, la capacité de communication et le soutien social apporté par l'organisation locale) et le lien entre elles : une variable conséquente, la capacité d'adaptation des travailleurs expatriés. Grâce au tableau hypothético-déductif, nous avons pu construire nos guides d'entretien qui se trouvent en annexe 3 de ce rapport. Ces derniers ont été validés par notre promoteur sur l'aspect méthodologique et par notre maître de stage ainsi que par la responsable des ressources humaines sur l'aspect pratique.

Chapitre 3 : Echantillon

Dans le cadre d'une approche qualitative, nous avons menés des entretiens semi-directifs, dans chaque organisation, un responsable des ressources humaines chargé des collaborateurs expatriés et quelques travailleurs expatriés. Pour ce faire, nous nous sommes basées sur un échantillon non probabiliste (empirique), c'est-à-dire que nous avons effectué des choix

raisonnés sur base de critères pertinents pour notre recherche. Les critères sélectionnés préalables sont :

- interviewer des travailleurs expatriés qui s'estiment être adaptés à l'expatriation ;
- rester dans le secteur des organisations non gouvernementales à caractère humanitaire car l'expatriation est spécifique à chaque secteur ;
- maintenir l'existence d'une distance culturelle afin que la capacité d'adaptation soit saillante;
- interviewer pour chaque organisation le responsable des ressources humaines chargé de la mobilité internationale car il encadre l'adaptation des salariés expatriés tout au long de leur expatriation ;
- interviewer pour chaque organisation trois travailleurs expatriés afin de connaître les enjeux de l'expatriation en rapport avec la capacité d'adaptation au nouveau contexte culturel.

Il est primordial de récolter par organisation tant le point de vue du responsable RH que des collaborateurs déployés afin de confronter leurs opinions sur la capacité d'adaptation de ces derniers mandatés par leur organisation.

De plus, nous présenterons en annexe 5, selon la théorie de Hofstede, la culture nationale du pays dans lequel l'expatrié interviewé est établi afin de prouver théoriquement l'existence d'un décalage culturel entre le pays d'origine et le pays d'accueil.

Section 1 : Composition de l'échantillon des RH chargés de la mobilité internationale

La figure 17 donne un aperçu des gestionnaires des ressources humaines qui ont participé à notre recherche.

FIGURE 17 : Présentation des RH de l'échantillon

	Année de naissance	Fonction	Ancienneté	Formation(s)
Martine (IDP)	1958	Responsable du département UFARH ¹	13 ans	Expert-comptable + formations en RH
Fadoua (MMB)	1989	Responsable RH et administrative - expatriés	3 ans	Gestion des ressources humaines

¹Unité Finances, Administration et Ressources Humaines

Section 2 : Composition de l'échantillon des collaborateurs expatriés

La figure 18 représente la situation des salariés expatriés interviewés.

FIGURE 18 : Présentation des salariés expatriés de l'échantillon

ONG	Prénom	Année de naissance	Fonction	Pays d'expatriation actuelle	Durée de la mission actuelle	Autre(s) expérience(s) et durée
Iles de Paix	Denis	1977	Directeur pays	Ouganda	CDD de 3 ans : depuis 2 ans et demi	Burkina Faso : 3 ans
	Gaël	1972	Directeur pays	Pérou	CDI : depuis 8 ans et demi	- Burundi : 5 ans - Burkina Faso : 6 ans
	Ludovic	1978	Directeur pays	Tanzanie	CDI : depuis 5 ans	- Martinique : 2 ans - Bénin : 2 ans - Burkina Faso : 1 an - République démocratique du Congo : 1 an - Bénin : 6 ans
Médecins du Monde Belgique	Eric	1974	Coordinateur de projets	République démocratique du Congo	CDD de 1 renouvelé depuis mai 2016	République démocratique du Congo : 4 ans
	Bertrand	1980	Coordinateur logistique	République démocratique du Congo	CDD de 1 : depuis 4 mois	- Guinée Conakry : 3 mois - Sierra Leone : 8 mois - République démocratique du Congo : 11 mois - Madagascar : 4 mois - Ouganda : 5 mois - République démocratique du Congo : 2 mois
	Angeliki	1978	Coordinatrice générale	Mali	CDD de 1 an renouvelé depuis septembre 2018	- Burundi : 3 ans et demi - Lesotho : 3 ans - Azerbaïdjan : 2 ans - Pakistan : 3 ans et demi

Chapitre 4 : Processus d'analyse des données

Préalablement à la réalisation des entretiens, afin de mieux saisir le contexte des organisations interviewées et dans le cadre du stage, nous avons eu des entrevues avec chaque responsable de chacun des services d'Iles de Paix. Nous avons adopté une démarche similaire avec la gestionnaire RH de Médecins du Monde Belgique.

Tous les entretiens se sont déroulés par vidéoconférence le seul instrument possible dans le cas des salariés déployés dans un autre pays. Il en était de même pour les gestionnaires RH qui préféraient ce type de rencontre. Les interviews se sont réalisées en majorité en dehors de leurs heures de travail et la durée moyenne est de 1h00. L'entretien semi-directif donne l'occasion à l'interviewé de s'exprimer librement aux questions. Le guide d'entretien nous permet de suivre une ligne de conduite par rapport aux questions. La fin des entretiens s'est terminée sur une question de clôture permettant aux interviewés d'exprimer un sujet qui n'avait pas été assez développé. Nous avons posé les questions dans le même ordre pour tous les participants afin de rester neutre.

Les données de la recherche ont été soumises à un examen sur base d'une grille d'analyse. Ces entretiens nous ont permis de récolter l'expérience des gestionnaires des ressources humaines et des collaborateurs expatriés quant à l'adaptation de ces derniers à un nouveau milieu. Sur base de ces informations, nous avons pu affirmer et infirmer chacune de nos hypothèses venant de la revue de la littérature. Plus spécifiquement, nous avons analysé les relations entre les variables et comparé les résultats des entretiens et de la littérature. Par la suite, nous avons interprété les écarts entre ces différents résultats.

Finalement, nous avons conclu ce travail de fin d'études par un rappel des grandes lignes de la démarche utilisée, une présentation des principaux apports de connaissances, les limites de cette étude et une présentation des nouvelles perspectives de recherches. Les retranscriptions des entretiens sont présentées en annexe de ce rapport.

Partie 4 : Présentation des organisations

Nous présentons l'objet social de l'organisation impliquée dans notre recherche d'étude, les implantations de leurs bureaux et les pays d'intervention dans lesquels l'ONG mène des programmes d'action.

Chapitre 1 : Iles de Paix (IDP)



Section 1 : Description

Iles de Paix est une ONG belge dont l'objet social est l'alimentation responsable et l'agriculture familiale et durable. Dans le cadre humanitaire, elle mène des actions de développement afin que la population gagne en autonomie au niveau du développement économique et social. Ses programmes s'inscrivent dans le long terme en impliquant le peuple et les institutions nationales dans la résolution des problèmes structurels. L'organisation est fixée dans sept pays :

- son siège se trouve en Belgique ;
- elle dispose d'un bureau au Grand-Duché du Luxembourg ;
- elle mène des programmes d'action dans cinq pays : Burkina Faso, Bénin, Tanzanie, Ouganda et Pérou.

Chaque pays d'intervention a son propre « directeur pays » : personne responsable de la gestion et de la mise en œuvre des actions d'Iles de Paix sur le terrain. L'organisation emploie trois travailleurs expatriés qui sont les directeurs pays de la Tanzanie, d'Ouganda et du Pérou. En ce qui concerne le Burkina Faso et le Bénin, la fonction revient aux travailleurs locaux. Ce choix a été opéré non pas pour des questions stratégiques, mais uniquement pour les qualités professionnelles et relationnelles avec l'organisation. Auparavant, Iles de Paix avait recruté ces derniers pour un autre poste sur le terrain et par la suite, les a promus directeurs pays.

Au sein de cette ONG, le volet ressources humaines est composé d'une responsable de l'unité, une responsable administrative et un assistant administratif. La gestion des travailleurs locaux et expatriés est prise en charge par ces derniers. Cependant, ce sont les responsables des services et la responsable de l'unité des ressources humaines qui s'occupent de la sélection et du recrutement.

Section 2 : Culture organisationnelle selon Quinn

Ayant fait mon stage conventionné chez Îles de Paix, je suis en mesure d'analyser selon mon vécu la culture organisationnelle d'après le modèle de Quinn. Au sein de cette organisation, on peut constater la présence de quatre cultures : la culture administrative, de soutien, de rentabilité et d'innovation. Cependant, elles n'ont pas la même intensité au sein de l'association. Les cultures du soutien et d'innovation sont fortement présentes contrairement aux deux autres.

La **culture du soutien** est saillante par la participation des travailleurs et la cohésion sociale. En effet, Îles de Paix organise une réunion hebdomadaire qui a pour but que chaque travailleur explique ses tâches actuelles et les actualités des réunions d'équipes. Les participants peuvent poser des questions et également soumettre leur avis. De plus, un collaborateur, avec l'approbation du supérieur du service, peut proposer une réunion informelle afin de partager des informations. Des team-buildings sont également proposés par service pour renforcer la cohésion sociale entre individus. A noter que le tutoiement est la règle à suivre même vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques et de la directrice générale.

La **culture de l'innovation** est perceptible par la capacité et le besoin d'innover dans les programmes menés dans les pays d'intervention. Îles de Paix doit s'adapter à son environnement, c'est-à-dire au changement climatique qui impacte l'agriculture des régions dans lesquelles elle travaille, à l'insécurité comme les attentats et les maladies graves. En 2019, le Burkina Faso a été frappé par des attaques islamiques ce qui ne cesse de croître le niveau d'insécurité nationale. Par conséquent, Îles de Paix projette de ne plus mener d'action dans ce pays. De même l'organisation doit rester vigilante quant à la législation fiscale pour les expatriés. En Tanzanie, la législation est plus stricte envers les travailleurs sous contrat d'expatriation. L'Ouganda, autre pays d'intervention de cette ONG, semble suivre la même procédure que la Tanzanie. Cela nécessite une vigilance et une adaptation rapide sur la thématique de la fiscalité des coopérants. De plus, l'association se focalise également sur les opportunités de marché en collaborant avec d'autres organisations pour leurs programmes d'actions.

La **culture de rentabilité** est moins présente car leur objectif n'est pas lucratif, puisqu'il s'agit d'une ONG. Afin de mener leurs programmes, l'association reçoit des subventions. Cependant, Îles de Paix, comme toute organisation, essaie d'augmenter ses parts de marché, dans ce cas de figure, d'augmenter le nombre d'écoles participantes et de bénévoles lors de la vente d'objets pour l'association.

La **culture administrative** est également peu visible dans cette organisation. Il y a peu de contrôles internes et chaque personne est autonome et responsable de son travail. De plus, lorsqu'il y a des procédures internes, certaines sont contournées. Par exemple, les collaborateurs qui font des commandes doivent compléter eux-mêmes le bon de commande. Cependant, peu de personnes le font et dès lors la comptable s'en charge.

Chapitre 2 : Médecins du Monde Belgique (MMB)



Section 1 : Description

Médecins du Monde Belgique est une ONG belge dans un réseau international de développement médical qui a pour objet social l'aide médicale aux personnes vulnérables. Dans le cadre humanitaire, elle mène des interventions d'urgence dans un but de secourir la population locale à la suite d'une crise d'origine naturelle ou humaine. Ses programmes s'inscrivent dans le court ou moyen terme. L'organisation est répartie dans neuf pays :

- son siège se trouve en Belgique ;
- elle mène des programmes d'action dans cinq pays d'intervention : Mali, Niger, Congo, Bosnie et Tunisie ;
- elle a des partenaires dans trois autres pays : Burkina Faso, Bénin et Maroc.

Chaque pays d'intervention a son propre coordinateur général : chef de mission. L'organisation emploie 22 expatriés qui sont des coordinateurs généraux de la mission et des coordinateurs spécifiques à un domaine tels que la logistique, les projets, etc. Dans les pays d'intervention, il y a également un personnel local soit une centaine de personnes qui occupent d'autres postes.

Au sein de cette ONG, le volet ressources humaines est composé d'un manager RH qui est le responsable du département pour le personnel international et local, une recruteuse, une RH chargée de l'administration et payroll, un chargé du personnel volontaire et des stagiaires et un référent RH qui se trouve sur le terrain et se charge notamment des formations et des évaluations du personnel local. La gestion du personnel international est prise en charge par le département des ressources humaines du siège et la gestion du personnel local est prise en charge par les coordinateurs et est appuyée par un référent RH présent sur le terrain.

Chapitre 3 : Comparaison des ONG de l'échantillon

La figure 19 qui met en parallèle une liste de critères non exhaustive des deux ONG.

FIGURE 19 : Comparaison des ONG de l'échantillon

	Iles de Paix	Médecins du Monde Belgique
Aide humanitaire de	Développement	Urgence
Type de contrat d'expatriation	CDI	CDD de 1 ou 2 ans
Fonctions d'expatriation	- Directeur pays	- Coordinateur (logistique, de projet, finance, ...) ; - Coordinateur de mission (équivalent au directeur pays au sein d'Iles de Paix)
Membres qui encadrent la mission d'expatriation	- Directrice générale en Belgique ; - Responsable du programme en Belgique (UPAS).	- Supérieur hiérarchique sur place ; - Responsable du programme en Belgique.
Nombre de pays d'intervention	5	5 mais il y a en plus 3 autres pays dans lesquels l'ONG a des partenariats
Membres qui participent aux recrutements	- Direction générale ; - Responsable RH ; - Membre de l'unité UPAS ² .	- Recruteur ; - Coordinateur général de la mission ; - Responsable du siège ; - Coordinateur.
Expatriation des collaborateurs seuls ou accompagnés	Très variable	Tendance seuls
Taux de rapatriement avant terme	Faible taux	Faible taux

² Unité d'Appui aux Programmes : Réflexion stratégique, appui à l'identification, la formulation, l'exécution et le suivi-évaluation des interventions au Nord et au Sud et recherche de financements publics

Partie 5 : Analyse thématique

Chapitre 1 : Expatriation

Tout d'abord nous présentons les motivations et désagréments d'employer des collaborateurs expatriés en matière de gestion des ressources humaines. Par la suite, les répondants expatriés nous partagent leur ressenti sur les phases d'adaptation.

Section 1 : Employer des collaborateurs expatriés

Actuellement, Iles de Paix emploie deux salariés locaux et trois expatriés pour des fonctions à l'international. Les travailleurs expatriés permettent de concilier la culture belge et la culture locale : « se parler et travailler au quotidien quand on n'a ni la même culture, ni les mêmes références, ni le même contexte, c'est parfois compliqué. On s'est aperçu à de nombreuses reprises que l'expatrié est des deux cultures puisqu'il vit dans le pays. [...]. Très souvent, il aide à la bonne perception ou à glisser les interprétations qu'on peut faire pour aider les uns et les autres de part et d'autre » (Martine, IDP). Pour les travailleurs, cette expérience professionnelle leur donne une plus-value et ces derniers recherchent ce mode de vie nomade et la rencontre de nouvelles cultures (Martine, IDP; Fadoua, MMB).

Toutefois, il y a des avantages au recrutement de salariés locaux qui permettent notamment à l'organisation de participer à la formation de la population locale. Lorsque le pays dans lequel l'organisation mène des programmes d'action est en zone d'alerte, les programmes peuvent continuer. Si cela avait été le cas avec une équipe expatriée, elle aurait été rapatriée menant à l'arrêt du projet (Martine, IDP). Médecins du Monde Belgique s'interroge sur les avantages d'employer du personnel international : « Un des buts, c'est que la mission soit autonome donc gérée par des staffs locaux. C'est une question qui est sur la table et qui n'a pas encore été tranchée ». Le principal inconvénient d'employer du personnel expatrié est le coût pour l'organisation : frais de logement, billets d'avion, per diem³, etc. (Fadoua, MMB).

Section 2 : Phases de l'expatriation

En ce qui concerne les phases d'adaptation, Denis n'en a pas ressenti de grands changements durant ses deux expériences internationales à l'exception du Burkina Faso, suite au climat aride, il était content de revenir quelques fois en Belgique. Pour Angeliki et Gaël, durant leur première mission, la phase de lune de miel a été courte pour la même raison : la réalité de

³ Somme d'argent versée pour chaque jour où un travailleur travaille hors de son domicile ou de son bureau et est utilisée pour payer la nourriture, les voyages professionnels, etc. (Cambridge Dictionary, 2020)

l'aide humanitaire : « Dès les premières semaines, je me suis rendu compte de toute une série de choses que je ne m'étais pas imaginé [...] J'imaginai très naïvement, à 25 ans, que les gens allaient nous attendre avec les bras ouverts et venir nous aider, etc. Alors que ce n'est pas du tout ça » (Gaël, IDP). Pour Ludovic, le premier jour sur place a été un choc culturel dû à la perte des repères : « J'étais dans un milieu très rural, j'étais le seul blanc [...]. Il n'y avait plus aucun repère européen que ce soit sur les codes sociaux, la nourriture, ... Tu perds tes habitudes. Tu devais tout redécouvrir, comprendre » (Ludovic, IDP). Eric a eu une adaptation facile car il connaissait déjà l'environnement par ses nombreux voyages personnels. Pour Bertrand, sa première mission de trois mois lui semblait interminable. Avec l'habitude, ces missions de plusieurs mois lui semblent plus rapides (Bertrand, MMB) : « L'adaptabilité est très rapide. Je me suis basé sur mes expériences passées » Gaël (IDP) rajoute : « Je pense que ce qui compte beaucoup, c'est la première expatriation. [...] C'est la première expatriation qui est de loin la plus difficile et la plus riche. Une fois que tu as eu l'expérience dans un premier pays, passer d'un pays à l'autre est finalement assez facile. ».

Chapitre 2 : Capacité du collaborateur à répondre aux exigences professionnelles améliore sa capacité d'adaptation

Les gestionnaires RH chargés de la mobilité internationale informent sur le processus de recrutement pour une fonction d'expatriation. De plus, nous avons interrogé des cadres expatriés sur la mise en œuvre de leur fonction.

Section 1 : Nouveauté dans le rôle

Selon les RH, lors du processus de recrutement, l'importance de l'expérience managériale dans un contexte hors de l'Europe et dans le secteur des ONG internationales est vivement souhaitée tant chez Iles de Paix que chez Médecins du Monde. Les gestionnaires RH prennent en compte le fait que le candidat ait auparavant exercé une fonction similaire : « Les futurs expatriés sont souvent des personnes qui ont de l'expérience dans la fonction pour laquelle elles ont postulé » (Fadoua, MMB). Toutefois, quelques postes d'expatriation sont ouverts à des stagiaires pour des missions de courte durée.

Dans les deux organisations, le poste vacant est ouvert tant en interne qu'en externe mais à compétence égale, le candidat interne sera sélectionné car ce dernier connaît déjà les enjeux, les objectifs et le fonctionnement de l'organisation. Chez Médecins du Monde Belgique, les candidats sont majoritairement externes à l'organisation car peu de membres du personnel veulent mettre fin à leur CDI pour un poste international avec un CDD.

Selon les répondants expatriés, quatre sur six ont déjà exercé une fonction similaire par rapport à leur fonction actuelle. Cependant, Gaël indique qu'il y a de nombreuses différences entre les postes même si la fonction est similaire. A noter, deux expatriés ont exercé deux fonctions différentes mais dans un même pays.

Denis a rencontré des nouveautés dans son rôle qui sont le milieu anglophone, la gestion d'une équipe et le domaine de travail en dehors de son expertise. Néanmoins, dans ses deux expériences, son adaptation était relativement simple et rapide. Il explique : « J'ai plutôt le profil de quelqu'un qui aime démarrer des choses de zéro. C'est plutôt quelque chose qui me stimule plutôt que quelque chose qui me stress » (Denis, IDP). Pour Gaël, c'est la culture et le milieu hispanophone qui sont nouveaux. En général, pour Angeliki, Ludovic et Bertrand ce sont les contextes et fonctions qui sont à chaque fois différents. Eric et Bertrand indiquent qu'il découvre encore de nouvelles facettes de la fonction car leur briefing était incomplet.

Section 2 : Autonomie dans le rôle

La responsable RH d'Iles de Paix indique que la supervision du travail se fait par des contacts approximativement mensuels avec la direction générale notamment sur l'état d'avancement des programmes, les difficultés et les succès. Chaque année, l'expatrié rentre au siège afin de réaliser une évaluation du fonctionnement et de préparer les projets à venir. De plus, la directrice se rend chaque année dans deux pays d'intervention d'Iles de Paix pour veiller à la mise en place des programmes. Chez Médecins du Monde Belgique, les contacts avec leurs supérieurs hiérarchiques sont très fréquents voir quotidiens de plus, il y a une évaluation annuelle.

Les expatriés ajoutent qu'ils ont énormément d'autonomie même s'ils sont supervisés par leur supérieur hiérarchique et le siège. Comme explique Denis, durant sa première mission, il a reçu trop peu d'encadrement mais cela ne lui a pas déplu. En ce qui concerne sa mission actuelle auprès d'une autre ONG, il doit établir une délégation (antenne) dans un nouveau pays d'intervention. Un mois après son arrivée au pays, un collègue du siège et un collègue expatrié ayant la même fonction l'avaient rejoint afin de l'appuyer dans ses premières activités. De plus, comme souligne notamment Eric, la description de sa fonction ne correspond pas au travail qu'il doit effectuer. Il perçoit positivement ce décalage comme une marge de manœuvre.

Section 3 : Clarté dans le rôle

Selon la RH de Médecins du Monde Belgique, le facteur favorisant de bonnes conditions d'adaptation des expatriés est le suivi du travailleur expatrié sur la réalisation de son travail en lui fournissant les directives. Même si les expatriés ont une grande liberté d'action, ils sont

relativement suivis par leur coordinateur et leur responsable pays au siège afin d'élaborer correctement le travail et de connaître les directives à suivre.

Selon les RH, il y a une formation qui précède le départ du collaborateur pendant deux semaines au siège de l'organisation. Les thèmes abordés sont la présentation de l'ONG, des départements, des procédures internes, de la fonction de l'expatrié, du contexte du pays d'expatriation, des programmes menés que ce dernier devra encadrer et des rencontres avec les instances. Denis et Ludovic expriment qu'ils ont eu un briefing sur le programme de la mission, et non sur la culture, qui permet de faciliter l'adaptation. Gaël a reçu, selon lui, un briefing plus bref. Angeliki a reçu un briefing de la part du département RH qui, selon elle, « ne sert pas à grand-chose » (Angeliki, MMB). Concernant Bertrand, il a reçu sa formation deux mois et demi après son départ ce qui lui semble inutile. Selon lui, c'est lui qui a briefé le siège et non l'inverse. Il ajoute : « Comme dans toutes mes missions, les briefings ne sont jamais très bien faits [...] Souvent on voit bien les écarts entre le siège et le terrain » (Bertrand, MMB). Eric partage cet avis pour ses deux expériences d'expatriation : « surtout ce qui est préparation à l'arrivée sur le terrain, tu es laissé à toi-même » (Eric, MMB).

Selon le département RH, une passation entre le nouveau travailleur expatrié et son prédécesseur dure entre deux à cinq semaines selon les circonstances. Cependant, Bertrand n'a pas eu de passation pour sa mission actuelle. Eric a eu une passation de dix minutes qu'il ne qualifie pas réellement comme une passation et ajoute : « Les passations sont des exceptions plutôt que la règle alors que ça devrait être l'inverse » (Eric, MMB). Dans toutes les expériences de Gaël et d'Angeliki, ils ont eu des passations trop courtes, en moyenne de 3 jours, et non préparées voir absentes car à chaque fois il y avait des contraintes de temps. Cette situation était inconfortable et difficile pour Gaël. Il indique « Fatalement avec l'âge et l'expérience, le fait de l'avoir fait plusieurs fois, ça va beaucoup mieux les fois suivantes » (Gaël, IDP). Dans les deux expériences de Denis qui avait pour mission d'établir une antenne dans un nouveau pays d'intervention, il n'avait reçu aucune passation. De même que pour Eric lors de sa première mission, également pour établir une antenne. Lors sa première expérience avec une autre ONG, Denis (IDP) indique : « Elle m'a envoyé là-bas un peu comme ça. J'avais reçu vaguement un petit briefing mais ça se limitait à peu de choses. J'ai eu de la chance qu'arriver là-bas, ça a bien démarré. Après coup, si je me mettais dans la position de mon employeur, je pense qu'il y avait un peu un manque d'encadrement de leur part ». Gaël et Angeliki indiquent qu'ils aimeraient avoir des passations plus longues, une moyenne de 2 semaines, afin qu'ils puissent découvrir la

fonction et avoir un appui plus rapproché du siège pendant cette phase. En revanche, Ludovic a toujours eu des relais qui lui étaient suffisants.

Ce qui a permis à Denis de clarifier le rôle de directeur pays est le fait qu'il était préalablement membre du conseil d'administration de cette ONG donc il était au courant des projets, il avait effectué des missions de repérage et avait rencontré un directeur pays actif. Angeliki (MMB) indique : « On est bien conscient que la réalité est souvent loin de la description qu'on reçoit. On est justement là pour combler les vides de ce mauvais fonctionnement et faire marcher le tout ». Denis partage la même opinion qu'Angeliki et rajoute que la description de la fonction peut être parfois un peu abstraite. Ainsi, avoir des contacts réguliers avec son N+1 et des collègues d'appui au siège leur ont permis d'éviter des situations de conflits dans les objectifs attendus. Cela leur a permis de ne pas avoir de situations d'incompréhension dans les objectifs attendus. Cependant, selon Bertrand, il y a peu de clarté dans sa fonction et lorsqu'il veut revenir auprès de ses supérieurs, ces derniers ne sont pas disponibles : « ce minimum, je ne l'ai pas vraiment eu avec des objectifs clairs. C'est un peu "débrouille-toi". On te dit ça à l'oral, il faut que tu le retiennes [...] tu viens d'arriver et que tu galères pour avoir de l'information pour comprendre pourquoi on a décidé cela, pourquoi on doit faire ceci » (Bertrand, MMB). Il n'y a pas beaucoup de clarté selon Eric mais il peut compter sur ses collègues et son chef en terme. En ce qui concerne Gaël, il n'a pas ressenti d'écart et s'attendait à la même fonction qu'il occupait auparavant. Pour Ludovic, il ne prête pas attention à la description.

Section 4 : Conflit dans le rôle

Chez Iles de Paix, la difficulté majeure des expatriés est la fiscalité dans le pays d'intervention. Denis et Ludovic rencontrent cette situation qui provoque de l'angoisse. La situation irrégulière à l'antenne en Tanzanie pourrait résilier le permis de travail de l'expatrié. Le RH est en appui sur la régularisation de la situation fiscale de l'antenne. Les autres problèmes professionnels que rencontrent les expatriés sont la mise en œuvre des programmes d'action, les relations partenariats avec les organisations locales et éventuellement la gestion d'équipe. La RH de Médecins du Monde Belgique indique que la difficulté majeure pour les expatriés est la surcharge de travail. Cependant, Bertrand est le seul à avoir des tensions au niveau de ce qui est attendu de lui car il ne partage pas la même vision du fonctionnement de son travail que ses collaborateurs.

Trois expatriés sur six annoncent que les incompréhensions interculturelles avec les collègues locaux sont fréquentes. La gestion d'équipe locale débouche sur certaines incompréhensions dues à la différence culturelle. À travers des réunions régulières avec le

personnel, ils essayent de résoudre ces incompréhensions et d'apprendre davantage sur l'autre culture afin d'enrichir la réflexion et d'éviter des situations similaires à l'avenir. Denis (IDP) exprime : « Je pense que si tu n'y prêtes pas attention, ça peut être une source de problèmes ». Un expatrié ne sait pas se prononcer mais explique que les travailleurs locaux qui ont l'habitude de ce contexte s'adaptent également au mode de fonctionnement des expatriés. Et deux expatriés annoncent que c'est rare pour eux de rencontrer de telles situations.

Voici trois exemples d'incompréhension interculturelle : « on appelle un lunch allowance, ça veut dire que si vous allez sur le terrain et que vous arrivez pour une activité où le partenaire local a prévu de la nourriture pour vous, vous n'êtes pas censés demander à Iles de Paix un lunch allowance. [...] Ils le considèrent comme un dû ce paiement parce qu'ils vont sur le terrain [...]. Je ne vais pas accepter l'argument de juste dire parce que les autres font comme ça donc nous on doit faire comme ça » (Denis, IDP).

« Parfois on n'a pas la même vision sur ce qu'est l'agriculture familiale et durable. On avait invité un professeur d'université pour faire une présentation de l'agriculture familiale et durable et sa présentation a complètement été l'inverse en faisant la promotion de la culture conventionnelle. [...] Il a répondu : “ [...] tu es blanc et tu ne veux pas que les pays d'Afrique se développent. Vous avez fait ce chemin d'agriculture conventionnelle, industrielle, et grâce à ça vous êtes là où vous êtes” » (Ludovic, IDP).

« Je suis assez rigoureux alors que je suis dans un environnement où la rigueur et la ponctualité, on ne connaît pas du tout. Je crois que le choc est plus difficile pour eux que pour moi. Eux, ils ont peut-être plus de mal à encaisser ma manière de manager » (Eric, MMB).

Tous les expatriés ont de bonnes relations avec leurs collègues locaux. En ce qui concerne les relations des expatriés avec leurs supérieurs, ils déclarent ne pas rencontrer de conflits importants. Mais lors des désaccords ordinaires, ils discutent pour résoudre la situation.

En ce qui concerne les ressources mises à leur disposition, les expatriés d'Iles de Paix indiquent qu'ils avaient accès à toutes les ressources sur place. Cependant, dans le cas d'une ouverture de pays, c'est le directeur pays qui doit amener et créer les ressources nécessaires comme l'explique Ludovic (IDP) : « j'ai dû m'occuper de tout : le recrutement local, l'aspect juridique sur l'enregistrement d'Iles de Paix comme une ONG, acheter tous les équipements, mettre en place les bureaux, ... ». Pour Médecins du Monde Belgique, Eric informe qu'il n'y a rien de préparé pour le pilotage des projets et qu'il n'y a pas les conditions matérielles minimales pour des raisons budgétaires. Lors de l'arrivée de Bertrand sur le terrain, il manquait des outils

pour effectuer son travail ce qu'il trouve inacceptable sachant que son arrivée était prévue. Angeliki (MMB) indique : « Pour la mission actuelle, les moyens et les dispositions sont globalement là mais évidemment pas à 100% mais à 80% et c'est le taux normal dont on peut s'attendre pour ce genre de mission ».

Chapitre 3 : Capacité de communication du travailleur expatrié permet d'améliorer sa capacité d'adaptation

Les RH nous ont mis au courant de leur pratique préparatoire à une mission internationale. Les travailleurs expatriés interviewés nous ont partagé leurs expériences dans l'apprentissage des normes culturelles et leurs relations avec les locaux.

Section 1 : Compétence de la communication avec l'hôte

En ce qui concerne la **sous-compétence cognitive**, le département des ressources humaines des deux organisations ne prépare pas les futurs expatriés à la culture du pays d'intervention. Pour Iles de Pays, la connaissance du contexte culturel du pays hôte est un prérequis lors du recrutement. En ce qui concerne Médecins du Monde Belgique, l'ONG compte travailler sur cette absence de pratique.

Du point de vue des expatriés, afin de préparer leur départ, ils se sont appuyés sur leurs expériences dans des pays similaires. Certains, comme Denis et Gaël, ont mené des démarches personnelles pour s'informer sur le pays d'accueil ou comme Angeliki qui a mené des recherches personnelles uniquement pour sa mission au Pakistan. Dans le cas d'Eric, il n'avait pas besoin de mener de recherches car il connaissait déjà la région d'intervention.

Sur l'aspect linguistique, pour les deux ONG, les langues sont un prérequis. Cependant, Médecins du Monde Belgique propose si besoin des cours pour améliorer les acquis : « On recrute les gens qui savent parler la langue de travail, c'est un prérequis mais ils peuvent demander pendant leur prise de fonction des formations pour améliorer la langue afin de mieux communiquer » (Fadoua, MMB).

La langue officielle du pays d'accueil est la même que langue pratiquée dans la délégation. Pour Médecins du Monde, les pays d'intervention avec des expatriés sont francophones et pour Iles de Paix, ces pays sont hispanophones, anglophones et francophones. Dans le cas de la Tunisie pour Médecins du Monde Belgique, ce pays est francophone mais c'est l'arabe qui est la langue officielle. Aucune exigence n'est demandée pour cette langue car elle n'est pas utilisée dans le cadre professionnel, de ce fait, ils ne préparent pas les expatriés à celle-ci. Pour la Tanzanie et l'Ouganda, l'anglais et le swahili sont les deux langues officielles.

Toutefois, il n'y pas d'exigence pour la deuxième langue car elle n'est pas considérée comme un obstacle dans le cadre professionnel. En effet, Denis, expatrié en Ouganda, affirme que le swahili ne freine pas dans son quotidien parce qu'il n'est pas pratiqué dans sa région d'intervention. En revanche pour Ludovic, au début, il a pris des cours sur place de manière personnelle et connaît les bases de cette langue. Le fait qu'il ne maîtrise pas cette langue freine ses relations sociales : « tout le monde parle swahili. Les gens parlent l'anglais mais avec des niveaux très différents. Parfois tu vas être en contact avec quelqu'un qui ne parle pas ou peu anglais, ça crée une barrière à la relation » (Ludovic, IDP). Pour Angeliki, ancienne expatriée en Azerbaïdjan, elle ne connaissait pas la langue nationale mais cela ne représentait aucunement un obstacle car les locaux parlaient anglais, langue qu'elle pratique.

Pour la **sous-compétence affective**, les expatriés affirment qu'il faut avoir la volonté de comprendre la culture du pays hôte afin de mieux interagir. Cette sous-compétence mène à la personnalité adaptative qui est analysée dans la section « Prédispositions individuelles ».

En ce qui concerne la **sous-compétence opérationnelle**, les expatriés indiquent également que les comportements verbaux et non-verbaux, selon le contexte, ne sont pas les mêmes et qu'ils ont dû les apprendre sur place par eux-mêmes. Deux expatriés indiquent que même si l'environnement d'intervention est francophone, le français n'est pas le même qu'en Belgique et certaines expressions ont des significations différentes. Un expatrié ajoute qu'il est primordial de comprendre rapidement quels comportements sont interdits dans le pays et les intégrer afin de ne pas les reproduire et d'en subir les conséquences. De plus, Gaël ayant appris l'espagnol d'Espagne dans un contexte touristique et ne l'ayant plus pratiqué depuis plus de 10 ans, a eu une période de transition de 2 à 3 mois lors de sa prise de fonction pour comprendre l'espagnol péruvien dans un contexte professionnel.

Section 2 : Compétence sociale avec l'hôte

Du point de vue des ressources humaines, aucune organisation n'intervient dans la constitution du réseau non professionnel de l'expatrié dans le pays d'accueil. De plus, elle ne donne aucune information sur les médias locaux.

Tout d'abord, analysons la **communication interpersonnelle**. Dans le cas des répondants expatriés dans un pays dont la langue à pratiquer n'est pas leur langue maternelle, ils ont pu l'améliorer grâce à la pratique quotidienne à travers les relations sociales. Comme c'était le cas pour Denis, Gaël et Ludovic, natifs francophones, qui avaient les bases de la langue du pays : anglais ou espagnol.

Denis et Ludovic créent des relations avec les locaux. Denis (IDP) indique : « Le fait d'être en famille permet d'avoir pas mal de contacts avec les autochtones en dehors du cadre professionnel. [...]. C'est à travers l'école et, de fil en aiguille, des personnes qui gravitent autour de l'école que les contacts avec les autochtones se sont faits ». Les autres expatriés se focalisent sur les autres expatriés présents dans la région ou s'isolent en l'absence d'expatriés. Les raisons motivant le choix de ces derniers étant l'approche par intérêt et la différence des pratiques culturelles. Cependant, étant donné ses précédents voyages personnels, Eric avait constitué un réseau local depuis sa première mission mais ne cherchait pas à l'étendre. Ces points sont expliqués à la section « Environnement social ».

Ensuite, analysons la **communication de masse**. En Ouganda, il y a une limite à la liberté d'expression au sein des médias. Cependant, l'expatrié lit la presse trouvant cela pertinent en tant que directeur pays d'être informé du regard porté sur certaines thématiques alors qu'un autre expatrié n'en prend pas connaissance car n'a pas le temps et que ça ne lui semble pas pertinent. La presse au Pérou est focalisée sur les faits divers négatifs et ne permet pas de prendre connaissance du contexte culturel. Afin d'en apprendre davantage, ce dernier discute avec ses collègues locaux, il en est de même pour Ludovic. Les autres n'utilisent pas les médias destinés aux locaux mais pour les étrangers.

Section 3 : Compétence sociale ethnique

Concernant la **communication interpersonnelle ethnique**, lorsque la situation le permet, les RH conçoivent une rencontre entre l'expatrié et son prédécesseur dans le pays concerné afin d'informer le nouveau venu sur le pays : « Quand Olivier⁴ a quitté le Pérou, Gaël⁵ lui a succédé. Naturellement, Olivier lui a indiqué qu'il connaît untel, où il fait ses courses, etc. » (Martine, IDP). A contrario, il n'y a pas de prédécesseur dans le cas d'une ouverture de pays pour l'organisation. Aucune des deux organisations ne fournit une liste de contacts d'anciens expatriés.

Pour cibler les personnes à contacter, Denis a demandé avant son expatriation d'avoir accès à la liste de contacts en Ouganda dont disposait l'organisation ce qui lui a permis de contacter et de rencontrer des gens qui vivent sur place afin qu'ils partagent leurs expériences : « c'est très chouette parce que tu as très vite des retours. Tu as une sorte d'entraide qui existe entre les gens expatriés. Maintenant que je suis expatrié, je reçois fréquemment des gens qui

⁴ Ancien directeur pays du Pérou au sein d'Iles de Paix

⁵ Actuel directeur pays du Pérou au sein d'Iles de Paix

pensent à une expatriation et qui me contactent. Généralement, autant que possible, on essaye de s'échanger de bons tuyaux » (Denis, IDP). Il est le seul expatrié à avoir fait cette démarche. Ludovic argumente le fait qu'il ne prend pas contact parce qu'il ne trouve pas pertinent de faire ses choix sur base de ceux d'autres qui n'apprécient pas forcément les mêmes choses que lui.

Plus ou moins la moitié des expatriés restent dans un microcosme d'expatriés mais pas dans un but d'échanger sur leurs expériences et d'apprendre davantage sur le pays d'accueil mais dans un but de se divertir avec d'autres personnes.

Concernant la **communication de masse ethnique**, seuls Bertrand et Eric écoutent une radio destinée aux français vivant en Afrique. L'un prétend que ça influence son adaptation car cela lui permet de comprendre l'actualité du pays et de connaître les opinions des locaux. L'autre prétend le contraire mais il ne s'est pas prononcé davantage.

Section 4 : Environnement social

Concernant la **réceptivité de l'hôte**. Une difficulté énoncée par trois expatriés est la construction continuelle d'un réseau social car les locaux s'investissent peu dans une relation avec les expatriés vu que ces derniers ne s'installent pas définitivement. De plus, certaines personnes locales peuvent se rapprocher des expatriés par intérêts : « Un des points les plus difficiles dans la vie d'un expatrié c'est la relation en dehors de la sphère privée parce qu'il y a extrêmement de personnes qui se rapprochent de toi par intérêt parce que ça fait bien d'être l'ami du gringo au Pérou ou l'ami du blanc en Afrique ou parce qu'ils espèrent pouvoir te demander de l'argent ou avoir des facilités pour avoir des visas, etc. » (Gaël, IDP). Angeliki rajoute que les différences culturelles empêchent une mixité entre locaux et expatriés, par exemple, à cause de l'absence de consommation d'alcool lors des apéros, de la mixité hommes-femmes et des activités le soir dans le pays d'accueil. De plus, certains ne savent pas comment se comporter avec l'exogroupe : « Avec les étrangers, on appréhende, on ne sait pas comment faire, je ne sais pas comment eux vont le prendre donc cela crée une distance plus ou moins naturelle » (Angeliki, MMB). Ludovic indique qu'en Tanzanie il y a une séparation entre les Européens et les Tanzaniens, non basée sur des tensions, qui freine la construction d'un réseau avec les locaux mais qui n'empêche pas Ludovic d'avoir des amis locaux. Une dernière explication est le contexte sécuritaire qui limite la mobilité des expatriés du fait qu'il peut y avoir des couvre-feux.

La **pression de conformité de l'hôte** diffère des régions : « En Afrique de l'Ouest, on est encore très fort dans la mentalité où le blanc est le patron, où il vit autrement et fait différemment. C'est surtout le cas dans les zones rurales dans lesquelles on travaille. C'est moins

le cas en Tanzanie et en Ouganda. En Tanzanie, on est basé à Arusha qui est une grande ville touristique et où il y a beaucoup d'occidentaux qui circulent, qui voyagent, etc. Le clivage est moins grand. En Amérique latine, c'est très différent ». Cependant, « Le métissage a toujours bien fonctionné. On a quand même deux expats sur trois qui se sont mariés avec des Africaines. Ces personnes ont tellement vécu en expatriation que c'est naturellement qu'ils restent dans leur coutume, qu'ils partagent ou ne partagent pas leurs convictions intimes et leurs valeurs personnelles » (Martine, IDP).

Dans le cadre de Médecins du Monde, les travailleurs expatriés restent en général entre eux, ont une grande charge de travail et leur logement est près de leur bureau de ce fait ils ne ressentent pas la pression sociale.

En Ouganda, il y a une certaine pression notamment parce que les personnes blanches sont peu fréquentes ce qui les différencie directement parmi la population locale noire. Denis (IDP) rajoute : « en Ouganda, où c'est beaucoup plus occidentalisé que l'Afrique de l'Est. Au Burkina, il y a une fierté de son africanité et où la culture locale est très fort revendiquée ». Les autres expatriés ne ressentent pas la pression de la part des allochtones : « les populations locales sont toujours très ouvertes et très respectueuses des différences en tant qu'expatrié. [...] Si tu écoutes et respectes les coutumes, les gens sont bienveillants avec toi » (Gaël, IDP) et « Ils vont te partager ce qu'ils font mais ce n'est pas du tout pour te l'imposer » (Ludovic, IDP). Cependant Angeliki souligne : « Au Pakistan, la pression était beaucoup plus forte qu'ailleurs pour les femmes où il y a beaucoup de contraintes dans le code vestimentaire, le maquillage, la coiffure, le comportement quotidien, ce qu'on dit, ce qu'on fait, etc. [...] Le fait d'être en famille nous rend tout de suite plus accepté et plus acceptable de la part de notre entourage local. [...] Être un couple d'homosexuel est plus difficile à faire accepter dans la plupart des cas ».

Section 5 : Prédispositions individuelles

A propos de la **personnalité adaptive**, lors du processus de recrutement, la personnalité est favorisée notamment lors de l'expertise à travers un assessment center chez Iles de Paix. Les critères pris en compte sont notamment le partage des valeurs de l'organisation, l'écoute des parties prenantes, l'argumentation et la négociation. Bertrand souligne qu'il faut être capable de comprendre rapidement le contexte professionnel et être autonome : « Il faut se débrouiller tout seul c'est pour ça que notre capacité d'adaptation et de compréhension du contexte sont toujours très appréciées quand on a un peu d'expériences » (Bertrand, MMB). Denis (IDP) indique : « j'ai un tempérament assez indépendant et autonome » et Ludovic (IDP) : « L'expérience en Tanzanie, construire quelque chose partant de zéro, c'est super motivant ». De plus, tous les expatriés sont

du même avis sur le fait que les compétences relationnelles sont importantes tels que l'écoute, le respect de la culture locale et la patience nécessaire aux relations diplomatiques. En effet, ces deux expatriés ont pu constater dans leur entourage que certains expatriés n'arrivaient pas à s'adapter car ils imposaient leur façon de penser aux locaux. Comme l'illustre Ludovic (IDP) : « Tu dois comprendre et respecter les choses. Dès fois, ça suscite des frustrations. Si tu ne sais pas faire fi de tes préceptes qui sont très forts, c'est mieux que tu restes chez toi. Tu dois être dans une démarche de découvertes, d'apprentissage. [...] Par exemple, j'ai lu un article hier du président africain qui disait : "les pays européens, vous commencez à nous faire chier avec les homosexuels et les lesbiennes. Dans notre pays, on n'accepte pas ça. Laissez-nous tranquille avec ça". C'est quelque chose que je n'accepte pas mais je comprends ».

En ce qui concerne la **proximité ethnique**, Angeliki s'est plus facilement adaptée en Azerbaïdjan car la culture est similaire à la culture grecque d'où elle est originaire. Pour Ludovic, son expérience en Martinique n'est pas une expérience importante dans son adaptation car c'est un milieu européen. Pour sa mission en Madagascar, Bertrand, français, n'a pas ressenti de différence culturelle : « la France y est très présente culturellement donc j'avais l'impression de pas partir » (Bertrand, MMB).

Chapitre 4 : Soutien apporté par le département des ressources humaines impacte positivement l'adaptation

Pour compléter ces recherches, les expatriés de cette même organisation nous ont partagé leur ressenti sur l'enjeu de ce département dans leur adaptation. Nous avons passé des entretiens avec des RH chargés de la mobilité internationale afin de prendre connaissance de leur implication.

Section 1 : Pré-expatriation

Selon la RH d'Iles de Paix, les facteurs favorisant une condition de bonne adaptation des expatriés sont le recrutement et la formation permettant de sélectionner le bon candidat correspondant au profil recherché et comprenant la philosophie de l'ONG.

Les éléments pris en charge par les RH sont : le salaire, le 13e mois, le pécule de vacances, les jours de congés supplémentaires, le billet d'avion aller-retour de l'expatrié et de sa famille qui l'accompagne, le logement de l'expatrié, l'utilisation du véhicule de l'organisation à titre privé avec un quota kilométrique, les assurances, un budget plafonné pour la scolarisation des enfants de l'expatrié et les démarches administratives.

Lors du **recrutement**, Iles de Paix organise un assessment center afin de déceler la personnalité des candidats : « On ne va pas chercher quelqu'un qui a un diplôme technique. On est plutôt sur un profil de personnalité [...] On considère qu'on a fait le bon choix : qu'il y a des choses qui matchent et qu'on est sur la même longueur d'onde au niveau des valeurs ». Les compétences, le savoir-faire, sont également examinés telles que la gestion d'équipe dans des contextes multiculturels, l'expérience dans le secteur ONG et de l'expatriation, la capacité de négociation et de représentation diplomatique d'une organisation auprès de bailleurs (Martine, IDP).

Les expatriés interviewés d'Iles de Paix sont satisfaits du recrutement. Cependant, selon Eric, tant les deux ONG pour lesquelles il a travaillé, incluant Médecins du Monde Belgique, les recrutements pour les fonctions d'expatriation ne sont pas bien menés car il y a des personnes recrutées qui ne sont pas qualifiées : soit la personne ne convient pas au poste soit la personne n'a aucune expérience dans l'expatriation ce qui mène à mal le bon fonctionnement du travail sur le terrain. Les deux autres expatriés partagent cet avis. De plus, selon le niveau d'expérience professionnelle, un expatrié indique : « Décrocher sa première mission, ça reste le challenge au début, après ça s'enchaîne » (Bertrand, MMB).

Concernant le **logement**, cela a été pris en charge par l'ONG. Cependant, Eric a dû loger dans un hôtel les premiers jours de sa première mission en attendant d'avoir un logement fixe trouvé par lui-même. Dans une situation d'installation dans un nouveau pays, l'expatrié doit se prendre en charge lui-même, rechercher un logement et un établissement scolaire pour ses enfants. Dans le cas de Denis, il a pris l'initiative de partir en repérage avant sa mission dans la région d'expatriation.

Au sujet du **contexte d'expatriation**, chez Iles de Paix, Denis indique qu'il savait clairement quels soutiens le RH lui apportait. Gaël, étant déjà expatrié dans le pays d'intervention d'Iles de Paix, il a été recruté sur place et donc n'a pas reçu d'aide. Et dans le cas de Ludovic, il a reçu une formation technique mais aucune formation culturelle. Chez Médecins du Monde Belgique, les expatriés déclarent ne pas recevoir d'aide de la part du département pour les informer du contexte.

Chez Médecins du Monde Belgique, les expatriés indiquent que les RH ne les aident pas pour leur préparation : « je suis venu avec un collègue qui n'était jamais venu en Afrique et il a pété les plombs après 3 mois parce que ce n'était pas ce à quoi il s'attendait au niveau du développement » (Eric, MMB). Bertrand indique qu'il y avait une préparation adéquate préalable avec certaines ONG contrairement à l'ONG actuelle. Il explique que certaines ONG avec

lesquelles il a travaillé ont donné un kit de voyage, une avance sur salaire, un briefing complet et instructif. Angeliki qualifie cette aide de presque inexistante.

En ce qui concerne les **procédures administratives**. Contrairement à Médecins du Monde Belgique, le RH d'Iles de Paix donne un appui relatif à la déclaration fiscale mais ne la prend pas en charge car le personnel n'est pas qualifié. Toutefois, la RH de Médecins du Monde Belgique précise : « certaines ONG le font. Quand tu as une équipe RH, il y a des structures pour presque chaque thématique et une personne qui s'en occupe. Ça dépend de la structure ou du système mis en place pour fidéliser les expatriés » (Fadoua, MMB).

Cependant, il n'y a aucune **rencontre** entre le futur expatrié et la future équipe locale de l'expatrié. Le département des ressources humaines n'intervient pas dans l'accueil de la délégation. C'est le prédécesseur de l'expatrié qui s'en charge sur place. Dans le cas de Denis, n'ayant pas de prédécesseur, il décrit son départ : « C'était juste "Bonne chance Denis. Mets en place l'antenne et tiens-nous en courant dès que l'antenne est en place" ». De plus, une expatriée indique : « Dans un monde idéal, ce serait le rôle du département des ressources humaines de s'occuper de la préparation de l'adaptation des expatriés » (Angeliki, MMB).

Comme indiqué dans le chapitre sur l'analyse de la communication, seul Médecins du Monde Belgique offre des **cours de langue** de français pour les natifs non francophones dans un but de se perfectionner et non dans un but d'apprendre une nouvelle langue.

Il n'y a aucun **voyage de reconnaissance** proposé et les expatriés ne peuvent pas arriver plus tôt dans le pays d'accueil qu'à la date de prise en fonction car ils ne sont pas assurés avant cette période de mission. Néanmoins, tous les expatriés ont mené des démarches personnelles pour découvrir au moins un de leurs pays d'expatriation. Aucun, à l'exception de Denis, avait pris contact avec des personnes vivant dans le pays d'accueil afin d'avoir une source d'information. De plus, il était parti en voyage de reconnaissance par lui-même afin de repérer notamment un logement. Bien entendu, Eric avait déjà un réseau sur place étant donné ses divers séjours sur place. Cependant, Ludovic, pour une de ses missions précédentes auprès d'une autre ONG, est le seul à avoir eu une préparation sur le contexte sécuritaire, mais nullement culturel.

Denis et Bertrand ont eu une **formation interculturelle** du précédent employeur ONG. Cependant, les autres n'en ont jamais eue.

Finalement, il n'y a aucune information donnée pour la **famille de l'expatrié** qui l'accompagne. Selon Denis, partir avec ses enfants peut être compliqué car, dans son cas, ses enfants ne comprenaient pas pourquoi ils devaient partir : « Les premiers mois, ils avaient une

crise de larmes parce qu'ils ne comprenaient rien, ils ne savaient pas pourquoi on était parti. C'est plus difficile car ce n'est pas juste moi qui dois m'adapter » (Denis, IDP). Il ajoute que partir avec son épouse lui a été bénéfique en termes de soutien : « Si tu es seul et que tu dois attendre d'avoir un entretien avec peut-être un collègue au siège pour pouvoir un peu décompresser... Ici, moi, la soupape de décompression, elle est à côté de moi tous les soirs si j'en ai besoin » (Denis, IDP).

Section 2 : Pendant l'expatriation

En ce qui concerne la communication entre le RH sur **l'évolution et changement organisationnel** au siège et l'expatrié, Denis, Gaël et Angeliki disent que l'information est suffisante car ils ne trouvent pas pertinent d'être mis au courant sur l'évolution du siège. D'autres trouvent que ce n'est pas suffisant : « on est très peu informé des départs, des arrivés, des naissances, des événements sociaux liés à un employé, ... A chaque rencontre automnale⁶, on a la surprise de voir des têtes qui ne sont plus là ou des nouvelles têtes. C'est un peu dommage » (Ludovic, IDP) ou même « Ce serait mieux qu'il nous donne des informations sur ce qui se passe ici » (Bertrand, MMB). Un autre expatrié annonce que ce n'est pas par le département RH qu'il est informé mais par le desk car il a de meilleures relations avec eux.

Pour Iles de Paix, les directeurs pays expatriés ont comme **personne de référence** leur directrice générale, située en Belgique, avec laquelle ils peuvent discuter tant de sujets professionnels que des difficultés rencontrées dans la sphère privée. Pour Médecins du Monde, c'est le RH référent sur place qui est la personne de contact. Chez Iles de Paix, le RH est souvent en **contact** avec les travailleurs expatriés, alors que chez Médecins du Monde Belgique, les expatriés ne prennent pas ou peu de contact avec les RH et préfèrent se tourner vers leurs collègues ou supérieurs. Chez Médecins du Monde Belgique, les expatriés ont peu de contact avec le département RH contrairement aux dires de la RH de cette même organisation.

Denis et Ludovic indiquent que le département les aide en tant que directeur pays lorsqu'il faut recruter un membre local. Cependant, Ludovic explique que le département le guide : « Ils n'ont pas toujours la solution mais ils te posent toujours les bonnes questions pour que tu cherches la réponse » (Ludovic, IDP). De plus Gaël, ayant la même fonction chez Iles de Paix, informe que les ressources humaines n'apportent aucune aide pendant l'expatriation et amène même des difficultés dues à la différence des pratiques culturelles en matière RH : « Je n'ai pas

⁶ Les directeurs pays d'Iles de Paix doivent revenir annuellement en Belgique, en automne, pour des raisons professionnelles

envie d'être très méchant mais ce sont plutôt des difficultés que des aides justement à cause de certaines différences culturelles : la manière d'appréhender certaines choses. Les ressources humaines au siège sont paramétrées au contexte belge et la manière de gérer les ressources humaines en Belgique. Or, que ce soit en Afrique ou en Amérique latine, la gestion des ressources humaines n'est pas du tout la même qu'en Europe » (Gaël, IDP). D'autres expatriés partagent ses dires. Une expatriée ajoute que le suivi du personnel concernant la carrière, le bien-être et l'équilibre vie privée-professionnelle est pris en charge par son supérieur hiérarchique alors qu'il devrait être pris en charge par les RH de façon plus personnalisée et d'une meilleure qualité.

Le département **intervient lors d'événements inattendus et dangereux** :

- Sécurité : l'expatrié ou son épouse trouve que leur quartier de résidence n'est pas sécurisant. Iles de Paix leur donne l'autorisation de déménager et de chercher par eux-mêmes un autre logement correspondant aux critères établis ;
- Santé :
 - la santé de l'enfant du travailleur expatrié est fragile. Le RH contacte les assurances et les médecins à distance. Il s'informe si une impatriation est nécessaire et apporte leur soutien moral à l'expatrié concerné ;
 - la surcharge de travail peut mener le travailleur expatrié à se sentir dépassé, voire au burnout. Dans ce cas, le RH ne prend aucune mesure spécifique. Toutefois, ils mettent à disposition cinq séances avec un psychologue avant, pendant et après la mission internationale. C'est le responsable pays au siège qui va récupérer une partie des tâches de la personne concernée pour diminuer sa charge de travail ;
- Vie sociale : lorsque la région d'intervention est dans un environnement rural n'ayant aucun établissement de loisirs et ne permettant pas de développer une vie privée :
 - l'expatrié et sa famille peuvent avoir droit à un deuxième billet d'avion par an pour passer des vacances au pays d'origine. D'autres mesures sont la location d'un logement dans la capitale du pays d'accueil et l'augmentation de la fréquence de trajets vers la capitale ;
 - le RH de Médecins du Monde ne prend aucune mesure.

En tant qu'observateurs lors de mon stage chez Iles de Paix, nous avons pu constater que la RH a réagi rapidement lorsque Gaël a dû repartir au Pérou pour des raisons personnelles.

Section 3 : Impatriation

Les motivations d'écourter une mission internationale sont :

- les enfants du travailleur expatrié sont en âge de faire des études supérieures et l'expatrié ne veut pas assurer la scolarité locale qui est moins pointue. Pour le cas des enfants de l'expatrié, le responsable au sein d'Iles de Paix indique : « C'est vrai que c'est un "risque supplémentaire" quand un expatrié part avec un/des enfant(s). Mais en même temps, ça fait partie aussi d'une stabilité de vie » (Martine, IDP) ;
- les enfants du travailleur expatrié sont en âge de faire des études supérieures et l'expatrié estime que les établissements n'offrent pas des cours de qualité suffisante ;
- les enfants en bas âge du travailleur expatriés ont des problèmes de santé ;
- les enfants du travailleur expatrié ne s'adaptent pas au nouveau contexte ;
- le travailleur expatrié ne convient pas au poste ;
- le travailleur expatrié ne s'adapte pas au contexte ;
- le travailleur expatrié a trouvé un meilleur emploi.

Lorsque la mission d'expatriation se termine, les départements des ressources humaines s'occupent de la passation de fonction entre l'expatrié actuel et son successeur, du résumé des tâches réalisées au sein du programme d'action et des formalités administratives. C'est à l'expatrié lui-même de s'occuper de son impatriation en dehors du cadre administratif. Il n'y a pas de réinsertion au sein du siège étant donné que la taille de structure ne permet pas de proposer des postes vacants pour des profils d'expatrié. Cependant, un expatrié ajoute « Les retours sont bâclés comme les arrivées sur le terrain » (Eric, MMB).

Un seul expatrié interviewé a connu lors de ses expériences une ONG qui préparait le retour par un briefing avec d'autres expatriés sur la réimmersion au pays : « Quand tu es relativement jeune, c'est important de préparer ton retour car tu ne sais pas vraiment là où tu veux aller et ce que tu veux faire. Ça dépend de ton âge et de ton expérience. Maintenant avec mon âge, si je devais rentrer en France, je crois que je n'aurais pas le besoin d'un accompagnement ou d'un appui spécifique » (Ludovic, IDP).

Partie 6 : Résultats

En dernière analyse, à la suite des récoltes des données à travers une méthode qualitative, nous pouvons dorénavant affirmer ou infirmer chacune nos hypothèses. Les hypothèses sont les suivantes :

- Hypothèse n°1 : l'adaptation repose sur la capacité à répondre aux exigences professionnelles à travers l'autonomie et la clarté de sa fonction (Dawis et Lofquist, 1984; Black et al., 1991). **PAS TOTALEMENT CONFIRMÉE**
- Hypothèse n°2 : l'adaptation repose sur la capacité de communication avec ses hôtes à travers ses compétences, ses prédispositions individuelles et selon son environnement social (Kim, 2017a). **PAS TOTALEMENT INFIRMÉE**
- Hypothèse n°3 : l'adaptation repose sur un soutien apporté par le département des ressources humaines dans toutes les étapes de l'expatriation (Bednarova et al., 2018). **PAS TOTALEMENT INFIRMÉE**

La première hypothèse n'est pas totalement confirmée. En effet, concernant la nouveauté dans le rôle, la majorité des répondants expatriés déclarent avoir exercé une fonction similaire à leur fonction actuelle. Toutefois, chacun continue à découvrir des nouveaux aspects professionnels. Dès lors, **nous en concluons qu'il y a peu de nouveautés dans le rôle**. Tous les expatriés expriment qu'ils ont une grande marge d'autonomie dans l'exécution de leur travail même s'ils sont encadrés par leur supérieur hiérarchique. **Nous en concluons qu'il y a une autonomie dans le rôle**. Les expatriés ont des suivis réguliers sur les tâches et selon leur grade, le suivi peut être journalier ou mensuel. De plus, plus de la moitié des répondants déclare que la formation technique reçue avant l'expatriation n'atteint pas les objectifs escomptés. Concernant la passation de fonction, la moitié affirme ne pas en avoir reçue. Cependant, il faut prêter attention qu'un d'entre eux était le premier à occuper une telle fonction pour une organisation. Le reste des interviewés exprime que le relais est trop court. Parmi eux, un seul expatrié était satisfait de la passation. A nouveau, plus de la moitié affirme que la description de fonction était abstraite et les autres répondants n'y prêtaient pas attention. **Nous en concluons qu'il y a peu de clarté dans le rôle**. Finalement, la moitié des répondants ont fréquemment des incompréhensions interculturelles avec leurs collègues locaux et ainsi ils font régulièrement des réunions avec tout le personnel pour comprendre la culture de chacun. De plus, tous les interviewés déclarent entretenir une bonne relation professionnelle avec leurs collaborateurs

locaux et aucun ne rencontre de conflit important avec leur supérieur hiérarchique. Nous remarquons une distinction entre les expatriés d'Iles de Paix qui affirment avoir les ressources adéquates pour exécuter leur fonction contrairement aux expatriés de Médecins du Monde Belgique qui déclarent ne pas avoir accès à toutes les ressources requises. **Nous en concluons qu'il y a un conflit mineur dans le rôle.**

Concernant les gestionnaires RH chargés de la mobilité internationale, elles préconisent des candidats ayant au préalable des expériences similaires à la fonction à pourvoir. De plus, à compétence égale, le candidat en interne sera choisi par rapport à un candidat en externe car celui-ci devra faire face à moins de nouveautés. Elles soutiennent également qu'il y a un suivi régulier entre les collaborateurs expatriés et leur supérieur hiérarchique. Cependant, les discours entre les RH et les expatriés ne sont pas les mêmes à propos de la clarté dans le rôle. En effet, ces premières affirment qu'il y a une clarté dans les directives et objectifs attendus grâce notamment à la formation et à la passation de fonction. La RH de Médecins du Monde Belgique n'indique pas le manque de ressources pour les collaborateurs expatriés mais une surcharge de travail.

La deuxième hypothèse n'est pas totalement infirmée. La compétence de la communication avec l'hôte se décline en trois sous-compétences : cognitive, affective et opérationnelle. Au sujet de la sous-compétence cognitive, tous les expatriés interviewés s'appuient sur leurs précédentes expériences dans des pays similaires voire s'informent elle-même sur la culture du pays d'accueil. En ce qui concerne la pratique linguistique, la langue parlée est un prérequis. Ensuite, la sous-compétence affective se retrouve chez tous les expatriés interviewés. En ce qui concerne la sous-compétence opérationnelle, elle n'est pas une sous-compétence acquise par les répondants expatriés avant leur départ en mission. En effet, la majorité apprend par eux-mêmes une fois sur place et lors des interactions avec les locaux les comportements corrects verbaux et non-verbaux. **Nous en concluons qu'il y a présence de la compétence de la communication avec l'hôte.** En ce qui concerne la compétence sociale avec l'hôte, elle se décline en une communication interpersonnelle et de masse. Seulement un tiers d'entre eux construit un réseau non professionnel avec les locaux. Toutefois, les répondants expatriés affirment qu'interagir avec les locaux permet d'améliorer leur niveau linguistique. De plus, la majorité n'utilise pas les médias locaux. **Nous en concluons qu'il n'y a pas de compétence sociale avec l'hôte.** Concernant la compétence sociale ethnique, avant départ en mission, la majorité des expatriés ne contacte pas d'autres ou anciens expatriés vivant dans le pays d'intervention. Néanmoins, la moitié reste dans un microcosme d'expatriés dans un but de

se divertir avec d'autres personnes et non d'apprendre davantage sur le pays d'accueil. Un tiers écoute un média destiné aux étrangers avec des informations locales. **Nous en concluons qu'il n'y a pas de compétence sociale ethnique.** A propos de la réceptivité de l'hôte, nous constatons qu'elle est faible car ce sont davantage les locaux qui demandent de l'aide auprès des expatriés que l'inverse. Il en est de même avec la pression de conformité de l'hôte car soit les expatriés restent entre eux et ne ressentent pas de pression quelconque, soit les locaux sont ouverts à une autre culture et respectent les différences interculturelles. **Nous en concluons qu'il n'y a pas un environnement social avec l'hôte décrit comme Kim.** Au sujet des prédispositions individuelles, tous les expatriés qualifient l'écoute, le respect, l'autonomie et l'adaptabilité rapide comme des exigences primordiales. Concernant la proximité ethnique, l'adaptation était plus simple dans un pays similaire à leur pays d'origine car le contexte général était semblable. **Nous en concluons qu'il y a présence de prédispositions individuelles.**

Du point de vue des RH, elles ne préparent pas les futurs collaborateurs expatriés à la nouvelle culture. Cependant, Médecins du Monde Belgique annonce que l'organisation prendra des mesures afin de combler l'absence de pratique. Même si la langue du pays d'accueil est un prérequis, Médecins du Monde Belgique propose des cours pour améliorer le niveau de langue de l'expatrié. Aucune organisation ne donne de liste de personnes susceptibles de fournir des renseignements relatifs aux anciens et nouveaux expatriés, aux commerces, ... Hormis les contacts d'urgence comme l'ambassade et les numéros d'urgence. Elles n'informent pas non plus l'existence des différents médias disponibles dans le pays d'accueil. Finalement, lorsque la situation le permet, les RH préparent une rencontre entre l'expatrié et son prédécesseur dans le pays concerné afin d'informer le nouveau venu notamment sur la manière de vivre dans le pays.

La troisième hypothèse n'est pas totalement infirmée. Concernant la préparation à l'expatriation, chez Iles de Paix, les expatriés sont satisfaits de la procédure de recrutement contrairement à Médecins du Monde Belgique. En effet, des répondants déclarent qu'il y a des erreurs notamment soit dans le manque d'expérience dans le poste soit dans le contexte d'expatriation. La recherche du logement est prise en charge par l'ONG sauf dans la situation d'une ouverture de pays, c'est-à-dire l'envoi d'un expatrié pour établir une antenne sur place. Chez Iles de Paix, les expatriés disent recevoir des informations sur le contexte d'expatriation contrairement à Médecins du Monde Belgique où il y a peu d'indications. Le soutien est partiel voire absent pour les procédures administratives, les rencontres entre le futur expatrié et son équipe locale et les informations pour la famille qui accompagne l'expatrié. Seul Médecins du Monde propose des cours de langue pour se perfectionner. Il n'y a pas de voyage de

reconnaissance organisé par les ONG. Toutefois, seul un expatrié est parti de sa propre initiative en repérage. **Nous en concluons que la préparation avant l'expatriation n'est pas conforme aux attentes de la littérature.** Concernant la phase d'expatriation, la moitié des répondants expatriés indique qu'elle est satisfaite de l'information reçue sur l'évolution au sein du siège. L'autre moitié ne partage pas cet avis car elle trouve soit qu'il n'y en a pas assez soit qu'elle est inintéressante. Tous les expatriés ont une personne de référence en cas de questions liées à l'expatriation. Nous constatons que pour Iles de Paix, les collaborateurs interviewés contactent en plus de la personne de référence le RH au siège pour des interrogations contrairement à Médecins du Monde Belgique. Au sujet du soutien du département RH, la majorité déclare que le département ne les aide pas car le contexte d'expatriation n'est pas le même que le contexte belge. **Nous en concluons que le soutien lors de l'expatriation est conforme aux attentes de la littérature.** Au sujet de l'impatriation, les RH des deux ONG prennent en charge la procédure administrative pour le retour du salarié et, si la situation le permet, prépare une passation entre l'expatrié et son successeur. Lorsque le contrat arrive à son terme, les expatriés ne sont pas encadrés pour la suite du déroulement de leur carrière. **Nous en concluons que le soutien lors de l'impatriation n'est pas conforme aux attentes de la littérature.**

Du point de vue RH, les gestionnaires indiquent que c'est de la responsabilité de l'expatrié et non de l'organisation de prendre en charge la gestion de carrière et le retour au pays, sauf pour les aspects administratifs liant l'organisation et l'expatrié.

La fonction RH au sein des deux ONG est la même mais présente des carences différentes en fonction du siège. Nous pouvons constater que les expatriés d'Iles de Paix sont relativement satisfaits de la valeur ajoutée du RH dans leurs expériences internationales. A contrario des expatriés de Médecins du Monde Belgique qui ne rencontrent pas cette valeur ajoutée.

Chez Iles de Paix la majorité des expatriés sont fidèles au poste dans la durée, l'ONG a des expatriés avec le plus d'ancienneté (cf. « Composition des collaborateurs expatriés »). Cela démontre que ces travailleurs expatriés sont assez satisfaits de leur l'ONG contrairement à Médecins du Monde Belgique dont les profils sont récents. Iles de Paix est une organisation plus petite que Médecins du Monde Belgique ce qui pourrait influencer l'ambiance de travail et la rendre plus familiale. Nous pouvons supposer que ces éléments influencent la perception des expatriés envers la fonction RH.

Conclusion

Chapitre 1 : Rappel des grandes lignes

Au cours de l'élaboration de notre travail de fin d'études en master de « Gestion des Ressources Humaines », nous avons eu l'occasion de nous pencher sur de question de l'adaptation interculturelle au sein du personnel international de deux ONG : Iles de Paix et Médecins du Monde Belgique. Pour rappel, dans une démarche hypothético-déductive, nous avons débuté notre recherche par une revue de la littérature et un entretien exploratoire qui nous ont permis de mieux cadrer notre problématique. Nous avons ciblé des concepts-clés et des cadres théoriques pour construire notre cadre d'analyse dans le domaine de la gestion RH et définir notre question de recherche : « Dans la stratégie RH : comment les travailleurs, mandatés par leur ONG, procèdent-ils pour s'adapter au contexte d'expatriation ? ».

Une revue de la littérature plus ciblée nous a orientés vers trois hypothèses, chacune liée à un domaine, à savoir le travail, la communication et le soutien RH :

1. le travail. La partie de la revue de la littérature suggère que les facteurs tels que la clarté et l'autonomie dans le rôle favorisent une adaptation de la part du collaborateur à contrario de la nouveauté et du conflit dans le rôle. Ces éléments définissent le niveau de réponse aux attentes professionnelles du travailleur expatrié et influencent sa capacité d'adaptation à travers son autonomie et la clarté de sa fonction (Dawis et Lofquist, 1984; Black et al., 1991) ;
2. la communication selon Kim désigne la compétence de communication avec l'hôte, la communication sociale avec l'hôte, la compétence sociale ethnique, l'environnement social et les prédispositions individuelles. Ces modules permettent notamment à la personne expatriée de connaître, comprendre et maîtriser les comportements traditionnels du pays d'accueil grâce à ses compétences, ses prédispositions individuelles et son environnement social (Kim, 2017a) ;
3. le soutien apporté par le département des ressources humaines dans l'adaptation des expatriés permet à ces derniers de se décharger d'un certain nombre d'incertitudes leur facilitant ainsi leur mission au nouveau pays durant toutes les étapes liées à l'expatriation : pré-expatriation, expatriation et impatriation (Bednarova et al., 2018).

À travers une méthode qualitative, nous avons réussi à élaborer notre échantillon non probabiliste (empirique) auprès de membres expatriés et des gestionnaires RH. A la suite de notre récolte de données et d'une analyse de celles-ci, nous avons pu confirmer ou infirmer chacune de nos hypothèses. Ainsi notre hypothèse sur le travail n'est pas totalement confirmée, tandis que l'hypothèse de la communication et l'hypothèse du soutien RH ne sont pas totalement infirmées.

Chapitre 2 : Limites et perspectives

Notre travail de fin d'études comporte des limites qu'il faut énoncer avant de proposer des perspectives de recherches futures.

Premièrement, dans le cadre de ce travail de fin d'études, la contrainte de la crise sanitaire mondiale actuelle ne nous a pas permis de pouvoir approcher un grand nombre d'ONG à caractère humanitaire. En effet, avant le confinement, nous avons pu réaliser des entretiens et récolter des données. Par la suite, nous avons contacté et à de multiples reprises une dizaine ONG principalement basées en Belgique. En général, à la suite de cette crise du Covid-19, les ONG ont été surchargées. Pour cause, nous nous sommes limités à deux organisations mais à un échantillon probant d'interviews.

De plus, l'adaptation est un processus dynamique qui évolue dans le temps. Il aurait été pertinent de faire une étude longitudinale, c'est-à-dire de prendre en compte l'intervention de différents collaborateurs à plusieurs moments de leur expatriation. Néanmoins, dans le cadre de ce travail de fin d'études, il nous est imposé de prendre une approche transversale. Une analyse des interviews de travailleurs expatriés a été faite à un moment précis de ce travail de recherche. Il a fallu tenir compte du fait que les intervenants n'avaient pas la même durée d'expérience dans le domaine lors de la collecte de données.

Par la suite, nous nous sommes basés sur l'adaptation ressentie par ces collaborateurs. Ainsi, nos données ne sont pas basées sur le réel mais sur la perception des personnes. L'entretien permet de comprendre une partie essentielle de la réalité. De plus, l'humeur des interviewés peut modifier leur perception au moment de réaliser l'entretien.

Ensuite, pour la récolte de données chez Médecins du Monde Belgique, il aurait été plus pertinent d'avoir un entretien avec un référent RH « missions internationales » mais ce dernier était absent pour une certaine durée. Il aurait également été intéressant d'interviewer la RH responsable du recrutement mais cette dernière était difficilement joignable. C'est pour cette raison que nous nous sommes entretenues avec la responsable RH « administrative - expatriés »

qui nous informait qu'elle était apte à répondre aux questions transversales sur le département des ressources humaines.

Enfin, il convient de rester critique quant aux données collectées lors des entretiens. Bien que les identités des intervenants soient divulguées, il est possible que certains travailleurs expatriés n'étaient pas tout à fait ouverts et transparents de crainte d'être reconnu par des potentiels lecteurs membres du département des ressources humaines de leur ONG.

En ce qui concerne les perspectives de recherches futures, il serait intéressant de poursuivre des entretiens semi-directifs sur base d'échantillons non probabilistes avec un plus grand nombre de répondants. En effet, cela permettra d'obtenir un grand échantillon plus représentatif de la diversité de notre population.

Lors de nos lectures, des pistes de réflexions ont été soulevées par certains auteurs et demeurent sans recherche telles que l'évaluation des effets d'une expatriation (Murphy-Lejeune, 2000), la manière dont l'expérience d'expatriation est intégrée dans le parcours tant professionnel que privé (Murphy-Lejeune, 2000), quelles variables liées à la nationalité du travailleur expatrié influencent l'adaptation (Waxin et Chandon, 2002) et les stratégies des ressources humaines quant à l'impatriation de leurs collaborateurs (Al-Rajhi et al., 2006).

Pour conclure, nous espérons que cette problématique aura été pertinente pour les lecteurs de ce travail et aura mis en exergue, dans la stratégie RH, des aspects de l'adaptation des travailleurs expatriés mandatés par leur organisation non gouvernementale.

Chapitre 3 : Recommandations

Vous trouvez ci-après quelques moyens pour permettre à l'organisation d'améliorer l'adaptation des travailleurs déployés à l'international. Nous proposons des mesures selon les entretiens réalisés.

Premièrement, un système d'entretien évaluatif sur le rôle du département RH auprès des expatriés lors de leur retour de mission serait le bienvenu dans les organisations afin que les gestionnaires RH puissent renforcer certains aspects jugés importants par les expatriés. En effet, cela permettrait d'améliorer l'expérience internationale des futurs collaborateurs expatriés en comblant les insuffisances identifiées dans les pratiques organisationnelles par les expatriés.

Deuxièmement, étant donné que beaucoup de travailleurs n'ont pas eu de contact préalable avec leur future équipe locale du pays d'intervention, une réunion avec celle-ci sur les objectifs professionnels à atteindre permettrait de fournir des informations complémentaires et

d'éviter un écart entre la réalité du terrain et la présentation donnée par le siège sur la mission. Une liste de vérifications ou feuille de route pourrait servir de guide afin de s'assurer que toutes les activités importantes de la formation soient réalisées. Cela permettrait d'obtenir une meilleure formation auprès des collaborateurs et entraînerait une meilleure préparation à l'adaptation.

Troisièmement, en ce qui concerne la passation de fonction, le département RH préconise des passations de fonction de deux à cinq semaines mais dans les faits, les passations sont inexistantes ou trop courtes selon les expatriés. Il semblerait intéressant que le département RH organise les recrutements plutôt afin de pouvoir respecter la durée de passation de fonction afin que tous les collaborateurs expatriés soient totalement opérationnels rapidement et ne doivent plus apprendre sur le tas. Cependant, il ressort des entretiens qu'il y a généralement une contrainte de temps due au fait que le prédécesseur doit quitter sa fonction rapidement.

Quatrièmement, il serait intéressant de transmettre des contacts d'autres ou d'anciens expatriés restés ou non dans le pays d'intervention au futur collaborateur expatrié afin que son adaptation dans le contexte culturel s'améliore.

Cinquièmement, une rencontre d'information générale entre le RH, l'expatrié et les membres de la famille devrait être organisée afin de répondre à leurs attentes. Le contexte d'expatriation est tellement vaste qu'il faut laisser le moins de place possible à l'inconnu. Cela permettrait que l'adaptation dans le contexte culturel se fasse plus aisément et de manière moins stressante.

Dernièrement, concernant l'impatriation, comme le propose Médecins du Monde Belgique, une réunion ou plusieurs séances pourraient être organisées entre un psychologue et le salarié expatrié sous le couvert de la demande de ce dernier afin d'apporter une aide psychologique. Ce système permettrait au travailleur concerné de partager ses éventuelles craintes liées au retour au pays, retour non soutenu par l'ONG, et éventuellement de partager sa/ses mauvaise(s) expérience(s) vécue(s) dans le cadre de la mission.

Pour conclure, nous espérons que cette problématique aura captivé les lecteurs de ce mémoire en master en gestion des ressources humaines et aura mis en évidence quelques pratiques dans l'adaptation internationale.

Bibliographie

- Adler, P. (1975), « The transitional experience: an alternative view of culture shock », *Journal of humanistic psychology*, 15, 4, pp. 13-23.
- Aebischer Perone, S., van Beerendonk, H., Avril, J., Bise, G. et Loutan, L. (2008), « Stress et santé mentale chez les expatriés », *Revue médicale suisse*, 4, pp. 1206-1211.
- Allen D., Shore L. et Griffeth R. (2003), « The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process », *Journal of management*, 29, 1, 2003, pp. 99-118.
- Al-Rajhi, I, Altman, Y., Metcalfe, B et Roussel, J. (2006), « Managing Impatriate Adjustment as a Core Human Resource Management Challenge », *HR. Human Resource Planning*, 29, 4, 15-23.
- Baudet, P. (2010), *Le transfert de compétences au retour de mobilité internationale chez les cadres expatriés de haut niveau*, Thèse de doctorat, Département des sciences économiques et de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Baudino, H. (2017), « Expatriation : les français sont les salariés les moins mobiles d'Europe », *Site de La Tribune*, [en ligne], <https://www.latribune.fr/vos-finances/expatriation-les-francais-sont-les-salaries-les-moins-mobiles-d-europe-639364.html> (consulté le 4 août 2019).
- Bauer-Motti, F. (2014), « Les clés pour réussir son adaptation », *Site de Journal du net*, [en ligne], <https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1142218-les-cles-pour-reussir-son-adaptation/> (consulté le 18 juillet 2019).
- Beauregard, L. et Dumont, S. (1996), « La mesure du soutien social », *Service social*, 45, 3, pp. 55-76.
- Bednarova, L., Chovancova, J., Pacana, A. et Ulewicz, R. (2018), « The analysis of success factors in terms of adaptation of expatriates to work in international organizations », *Polish journal of management studies*, 17, 1, pp. 59-66.
- Belexpat (2015), « Questions fréquentes », *Site de Belexpat*, [en ligne], <https://www.belexpat.com/fr/questions-frequentes> (consulté le 30 juillet 2019).

- Ben Ameer, A. (2010), « L'adaptation au travail des cadres expatriés : comment concilier performance économique et sociale dans un contexte de diversité culturelle ? », *Humanisme et Entreprise*, 300, 5, pp. 57-76.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D., Shaffer, M. et Luk, D. (2005), « Input-based and time-based models of international adjustment: meta-analytic evidence and theoretical extensions », *Academy of management journal*, 48, 2, pp. 257-281.
- Black, J. (1988), « Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan », *Journal of international business studies*, 19, 2, pp. 277-294.
- Black, J. (1990), « The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers », *Management international review*, 30, 2, pp. 119-133.
- Black, J. et Mendenhall, M. (1991), « The u-curve adjustment hypothesis revisited: review and theoretical framework », *Journal of international business studies*, second quadrimestre 1991, pp. 225-247.
- Black, J., Mendenhall, M., et Oddou, G. (1991), « Towards a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives », *Academy of Management Review*, 16, 2, pp. 291-317.
- Black, J. et Stephens, G. (1989), « The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments », *Journal of management*, 15, pp. 529-544.
- Bonache J., Brewster C. et Suutari V. (2001), « Expatriation: A developing research agenda » *Thunderbird International Business*, 43,1, pp.1-11.
- Brett, J. (1984), « Job transition and personal and role development », *Research in Personnel and Human Resource Management*, 2, pp. 155-186.
- Buguet, J. (2017), « Comprendre les grandes phases de l'adaptation en expatriation », *Site d'Expats Parents*, [en ligne], <https://www.expatsparents.fr/blog/71/comprendre-les-grandes-phases-de-l-adaptation-en-expatriation> (consulté le 12 avril 2019).
- Caligiuri, P., Jacobs, R. et Farr, J. (2000), « The attitudinal and behavioral openness scale: Scale development and construct validation », *International journal of intercultural relations*, 24, pp. 27-46.

- Cambridge Dictionary (2020), « Per diem », *Site de Cambridge Dictionary*, [en ligne], <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/per-diem> (consulté le 03 mars 2020).
- Campoy, E., Waxin, M., Davoine, E., Charles-Pauvers, B., Commeias, N., et Goudarzi, K. (2005), « Chapitre IX : la socialisation organisationnelle en contexte » in Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. et Mignonac, K. (dir.), *Comportement organisationnel (Vol.1): contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck, pp. 341-370.
- Caudron Vaillant, A. (2012), « Quels outils RH pour préparer ses équipes à la mobilité internationale ? », *myRHline*, [en ligne], <https://www.myrhline.com/actualite-rh/quels-outils-rh-pour-preparer-ses-equipes-a-la-mobilite-internationale.html> (consulté le 16 décembre 2019).
- CEM International (2006), *Expatriés, votre vie nous intéresse*, Schoten, CEM International.
- Cerdin, J. (2011), « L'expatriation comme choix de carrière : comment faciliter son succès ? », *Gestion*, 36, 3, pp. 27-34.
- Cerdin, J., et Le Pargneux, M. (2009), « Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale », *Management & Avenir*, 25, 5, pp. 55-78.
- Chen, L., et Feng, G. (2015), « Host environment, host communication, and satisfaction with life : a study of Hong Kong ethnic minority members », *Site de HKBU Institutional Repository*, [en ligne], https://repository.hkbu.edu.hk/coms_ja/ (consulté le 11 août 2019).
- Chopinet, C. (2018), « Et si la mobilité internationale devenait la norme », *Site de Le journal Du Net*, [en ligne], <https://www.journaldunet.com/management/expert/70299/et-si-la-mobilite-internationale-devenait-la-norme.shtml> (consulté le 5 juillet 2019).
- Chopinet, C. (2019), « Mobilité des salariés à l'internationale : lever les freins », *Site de Les Echos*, [en ligne], <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/mobilite-des-salaries-a-linternational-lever-les-freins-306576> (consulté le 5 juillet 2019).
- Cigna (2016), « Informe global mobility trends survey 2015 », *Site de Cigna* [en ligne], <https://www.cignasalud.es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/informe-global-mobility-trends-survey-2015> (consulté le 8 août 2019).

- Commisceo Global (2008), « 2008/2009 Benefits survey of expatriates and globally mobile employees », *Site de Commisceo Global*, [en ligne], <https://www.commisceo-global.com/blog/20082009-benefits-survey-for-expatriates-and-lobally-mobile-employees> (consulté le 8 août 2019).
- Crétien, H. (2003), « La notion d'adaptation pour des expatriés d'une grande entreprise internationale allemande dans des pays en transition », *Management international*, 7, 3, pp. 39.
- Davis, F. (1963), « Perspectives of Turkish students in the United States », *Sociology and social research*, 48, pp. 47-57.
- Dawis, R. et Lofquist, L. (1984), *A psychological theory of work adjustment*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dean, O. et Popp, G. (1990), Intercultural communication effectiveness as perceived by American managers in Saudi Arabia and French managers in the U.S., *International journal of intercultural relations*, 14, 4, pp. 405-424.
- De Beaupuy, C. (2019), « Depression et expatriation : ‘L'expatriation est aussi un isolement’ », *Le petit journal*, [en ligne], <https://lepetitjournal.com/singapour/actualites/depression-et-expatriation-lexpatriation-est-aussi-un-isolement-46152> (consulté le 8 août 2019)
- Delobbe, N. et Vandenberghe, C. (2004), « La culture organisationnelle », in Brangier, E., Lancry, A. et Louche, C. (dir.), *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Nancy : PUN, pp. 503-533.
- De Saint Gigniez, V. (1992), « Le retour de l'expatriation », *Site de l'Association francophone des Gestion des Ressources Humaines*, [en ligne], <https://www.agrh.fr/assets/actes/1992de-saint-gigniez030.pdf> (consulté le 10 juillet 2019).
- Dupichot, I. (2018), « Savoir, savoir-être, savoir-faire : le trio gagnant en entreprise », *Welcome to the jungle*, [en ligne], <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/savoir-savoir-etre-savoir-faire-le-trio-gagnant-en-entreprise> (consulté le 3 décembre 2019).
- Eisenberger, R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I. et Rhoades L. (2002), « Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention », *Journal of applied psychology*, 87, pp. 565-573.

- Eliot, C. et Heher, M. (2014), « Anticipate the psychologic effects of expatriate life », *Site du SquareMouth*, [en ligne], <https://www.squaremouth.com/travel-advice/anticipate-the-psychologic-effects-of-expatriate-life/> (consulté le 12 avril 2019).
- Ferencová, M. (2013), *Komunikácia v manažmente: vybrané kapitoly*, Prešov: Bookman.
- Gammel, D. (1998), « Cross-cultural training and international business assignment », *High context*, [en ligne], <http://www.highcontext.com/Articles/srp/TableofContents.php>
- Gandhi, M. (1990), *Tous les hommes sont frères*, Paris : Gallimard.
- Global Mobility Trends (2016), « 2016 Global Mobility Trends », *Site de Global Mobility Trends*, [en ligne], <http://globalmobilitytrends.bgrs.com/#/home> (consulté le 8 août 2019).
- Guimond, S. (2019), *Les politiques de diversité : antidote à l'intolérance et à la radicalisation*, Bruxelles : Mardaga Supérieur.
- Gullahorn, J. et Gullahorn, J. (1963), « An extension of the U-curve hypothesis », *Journal of Social Issues*, 19, 3, pp. 33-47.
- Harrison, J., Chadwick, M. et Scales, M. (1996), « The relationship between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self-monitoring », *International journal of intercultural relations*, 20, pp. 167-188.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations: software of the mind*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. et Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: software of the mind*, New York: McGraw-Hill.
- Kim, Y. (1993), « Culture-based interactive constraints in explaining intercultural strategic competence », in Wiseman, R. et Koester, J. (dir.), *Intercultural communication competence*, Newbury Park: Sage, pp. 132-150.
- Kim, Y. (2001), « Environment », *Becoming intercultural: an integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*, Californie: Sage Publications, pp. 147- 64.
- Kim, Y. (2005), « Adapting to a new culture », in Gudykunst, W. (dir.), *Theorizing about intercultural communication*, Californie: Sage Publications, pp. 375-400.
- Kim, Y. (2017a), « Cross-cultural adaptation », *Site d'Oxford Research Encyclopedias*, [en ligne], <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-21> (consulté le 20 juillet 2019).

- Kim, Y. (2017b), « Integrative communication theory of cross-cultural adaptation », *Site de Wiley Online Library*, [en ligne], <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781118783665.ieicc0041> (consulté le 25 juillet 2019).
- La Rédaction (2019), « Connaissez-vous les 4 phases de l'expatriation ? », *Site de French Radar*, [en ligne], <https://www.frenchradar.com/connaissiez-vous-les-4-phases-de-lexpatriation/> (consulté le 1^{er} août 2019).
- Labrousse, C., Perrin, S. et Pulli, P. (n.d.), *Management des expatriés*, Toulouse : IAE de Toulouse.
- Larousse Maxipoche (2019), *Dictionnaire Larousse Maxipoche 2020*, Paris : Editions Larousse.
- Lee, H. (2011), « Perceptive of expatriation and cross-cultural adjustment », *Journal of Global Business Management*, [en ligne], <http://www.jgbm.org/page/22%20Dr.%20Lee,%20Hung-Wen.pdf> (consulté le 9 juillet 2019).
- Le Facteur Humain (2014), « Prévention des risques psychosociaux : charge de travail & clarté des rôles », *Site de Le Facteur Humain*, [en ligne], <http://www.lefacteurhumain.com/wp-content/uploads/2014/06/Module34-Charge+R%C3%B4le.pdf> (consulté le 18 juillet 2019)
- Louis, M. (1980), « Career transition: Varieties and commonalities », *Academy of Management Review*, 5, pp. 329-340.
- Lysgaard, S. (1955), « Ajustment in a foreign society: Norwegian fullbright grantees visiting the United States », *International Social Science Bulletin*, 7, pp. 45-51.
- Magellan-Transition (2017), « Entreprises : gagnez le défi de la mobilité internationale », *Site de Magellan-Transition*, [en ligne], <http://magellan-transition.com/entreprises/#cdf30e5ca6d7f6140> (consulté le 8 août 2019).
- Mendenhall, M. et Oddou, G. (1985), « The dimension of expatriate acculturation: a review », *The academy of management review*, 10, 1, pp. 39-47.
- Mérignac, O. et Roger, A. (2005), « L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés », *Revue de gestion des ressources humaines*, 58, pp. 2-13.

- Miahouakana Matondo, J. (2012), « A comparative study of five cross-cultural dimensions: Chinese construction companies in Congo », *African journal of business management*, 42, 6, pp. 10655-10664.
- Minkov, M. (2007), *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*, Sofia: Klasika y Stil Publishing House.
- Murphy-Lejeune, E. (2000), « Mobilité internationale et adaptation interculturelle : les étudiants voyageurs européens », in Zarate, G. (dir.), *Recherche & Formation*, N°33, 2000 : *Mobilité internationale et formation*, Lyon : ENS Editions, pp. 11-26.
- Nicholson, N. (1984), « A theory of work role transitions », *Administrative science quarterly*, 29, pp. 172-191.
- Paillé, P. (2007), « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation », *Bulletin de psychologie*, 4, 490, pp. 349-355.
- Paris Attitude (2018), « Mobilité internationale : comment gérer l'accompagnement du collaborateur ? », *Site de Paris Attitude*, [en ligne], <https://blog.parisattitude.com/fr/mobilite-internationale-gerer-accompagnement-collaborateur> (consulté le 16 décembre 2019).
- Parker, F. (2015), « Cross-cultural adaptation », *Site de SlidePlayer*, [en ligne], <https://slideplayer.com/slide/4459987/> (consulté le 27 juillet 2019).
- Pinder C. et Schroeder K. (1987), « Time to proficiency following job transfer », *Academy of Management Journal*, 79, 5, pp. 730-743.
- Privé, C. et Fillion, S. (2013), « L'expérience humaine de l'expatriation - le cas de Xstrata Nickel », *Effectif*, 16, 2, pp. 40-43.
- Quinn, R. (1988), *Beyond rational management, mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod.
- Ramspacher, M. (2016), « Le problème de l'expatriation : le siège vous oublie », *Site de Les Echos Executives*, [en ligne], <https://business.lesechos.fr/directions-ressources->

- [humaines/metier-et-carriere/l-un-des-ecueils-de-l-expatriation-l-instabilite-des-devises-212098.php](https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/metier-et-carriere/l-un-des-ecueils-de-l-expatriation-l-instabilite-des-devises-212098.php) (consulté le 4 décembre 2019).
- Rarick, C., Winter, G., Nickerson, I., Falk, G., Barczyk, C. et Asea, P. (2013), « An investigation of Ugandan cultural values and implications for managerial behavior », *Global journal of management and business research*, 13, 9, pp. 10-20.
- Rosenzweig, P. (1994), « The new American challenge: foreign multinational in the United States ». *California Management Review*, 36, 3, pp. 107-123.
- Sathe, V. (1985), *Culture and related corporate realities: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*, Homewood: Irwin.
- Schein, E. (1986), « The levels of culture », *Organizational culture and leadership*, San Francisco: A Wiley Imprint, pp. 25-37.
- Silbiger, A. & Pines, A. (2014), « Expatriate stress and burnout », *The international journal of human resource management*, 25, 8, pp. 1170-1183.
- SPF Emploi, travail et concertation sociale (2015), *Stratégie Sobane : aspects psychosociaux*, SPF Emploi, travail et concertation sociale : Bruxelles.
- Torbiorn, I. (1982), *Living abroad*, New York: Wiley.
- Tung, R. (1988), *The new expatriates: Managing human resources abroad*, Cambridge: Ballinger.
- Vairet, F. (2018), « L'Oréal cajole les conjoints de ses expatriés », *Site de Les Echos Exécutives*, [en ligne], <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/expatriation/0301811540971-l-oreal-cajole-les-conjoints-de-ses-expatries-321735.php> (consulté le 30 juillet 2019).
- Vairet, F. et Marchais, C. (2018), « Faut-il encore expatrier ses salariés ? », *Site de Les Echos Exécutives*, [en ligne], <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/expatriation/0301817169774-faut-il-encore-expatrier-ses-salaries-321693.php> (consulté le 4 août 2019).
- Vazquez, L., Garcia-Vazquez, E., Bauman, S. et Sierra, A. (1997), « Skin color, acculturation, and community interest among Mexican American students: A research note », *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 19, pp. 377-386.

- Vinhas, S. (2012), « Expatriés et nationaux : les deux faces d'un même projet », *Site de l'Humanitaire*, [en ligne], <http://journals.openedition.org/humanitaire/1417> (consulté le 10 février 2020).
- Waxin, M. et Chandon, J. (2002), « L'adaptation à l'intégration des expatriés en Inde : l'effet du pays d'origine », *Gestion*, 27, 1, pp. 56-64.
- Waxin, M., Roger, A. et Chandon, J. (1997), « L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste : une analyse contingente et quantitative », *Site de Research Gate*, [en ligne], https://www.researchgate.net/publication/330497819_L'INTEGRATION_DES_EXPATRIES_DANS_LEUR_NOUVEAU_POSTE_UNE_ANALYSE_CONTINGENTE_ET_QUANTITATIVE (consulté le 10 avril 2019).
- Yang, Z. (2016), *The moderating role of psychological adaptation on the relationships between job mismatch, job burnout and work engagement for international professionals*, Thèse de master, Département de psychologie, Université de Lunds.
- Zaki, D. (2014), « Cross cultural adaptation », *Site de SlideShare*, [en ligne], <https://www.slideshare.net/daniyalzaki/cross-culture-adaptation> (consulté le 27 juillet 2019).

Annexes

Annexe 1 : Liste des figures

Figure 1 : Geste de la main.....	p.2
Figure 2 : Modèle de la courbe en U.....	p.10
Figure 3 : Dimensions culturelles d'Hofstede.....	p.12
Figure 4 : Analyse de la Belgique selon la culture nationale d'Hofstede.....	p.14
Figure 5 : Modèle du cycle de perpétuation culturelle de Sathe.....	p.17
Figure 6 : Modèle des valeurs concurrentes de Quinn.....	p.18
Figure 7 : Modèle de la dynamique « stress - adaptation » de Kim.....	p.20
Figure 8 : Modèle intégratif de l'adaptation internationale de Black, Mendenhall et Oddou..	p.23
Figure 9 : Module du travail et les éléments le composant de Black, Mendenhall et Oddou..	p.25
Figure 10 : Modules et éléments de la théorie de la communication intégrative de l'adaptation interculturelle de Kim.....	p.29
Figure 11 : Modules et formes de soutien.....	p.34
Figure 12 : Encadrement d'une mission d'expatriation par les gestionnaires des ressources humaines.....	p.35
Figure 13 : Taux de satisfaction de la gestion des ressources humaines.....	p.38
Figure 14 : Raisons d'insatisfaction quant à la gestion des ressources humaines.....	p.38
Figure 15 : Méthode de recherche scientifique en 3 moments subdivisés en 7 étapes.....	p.40
Figure 16 : Tableau hypothético-déductif.....	p.42
Figure 17 : Présentation des RH de l'échantillon.....	p.43
Figure 18 : Présentation des salariés expatriés de l'échantillon.....	p.44
Figure 19 : Comparaison des ONG de l'échantillon.....	p.49
Figure 20 : Culture nationale de la Belgique versus d'Ouganda.....	p.198
Figure 21 : Culture nationale de la Belgique versus du Pérou.....	p.199
Figure 22 : Culture nationale de la France versus de la Tanzanie.....	p.200

Figure 23 : Culture nationale de la Belgique versus de la République démocratique du Congo.....p.201

Figure 24 : Culture nationale de la France versus de la République démocratique du Congo..p.202

Figure 25 : Culture nationale de la Grècep.203

Annexe 2 : Entretien exploratoire

Entretien avec Nicolas, responsable des ateliers « Mobilité internationale » au sein du C.I.O.

Vendredi 10/05/2019 à 10h00 (UCT +1)

Basé au C.I.O. de Louvain-la-Neuve

Enregistrement autorisé par l'interviewé

Préalablement, je me suis présentée et ai expliqué en quoi consiste l'entretien.

Quel est votre parcours professionnel ?

J'ai fait un bac en communication et puis un master en sciences du travail et puis, ici, des formations en psycho notamment en orientation. C'est surtout par l'expérience, j'ai toujours fait du conseil depuis 12 ans. Au début, on ne connaît pas grand-chose. À force, on se nourrit des gens, de tout ce qu'on lit et donc on est obligé de connaître plein de choses mais on ne les connaît pas spécialement à fond. Donc moi, j'ai ma limite. Un certain moment, je le dirai à la personne car souvent les gens me disent que ça je saurais peut-être mais je leur dis qu'a priori je saurais vous parler de tous les sujets mais il y a toujours des choses qu'on ne sait pas évidemment. Et je dis souvent que je ne cale pas sur un sujet mais j'ai ma limite sur le sujet, soit vous en savez plus que moi mais je peux parler avec vous jusqu'à un certain niveau, soit la personne n'en sait rien et je lui donne ce que je sais et je lui dis que pour aller plus loin il faut aller voir un spécialiste. Moi, je suis comme le médecin généraliste et puis il y a un spécialiste derrière et il faut aller voir le spécialiste du sujet impôt, par exemple. Pour les impôts, je dis que ça va se passer comme ça d'une manière générale selon ma théorie et ce que vous me dites parce que ça dépend aussi. La personne peut avoir plein de critères qu'elle ne me dit pas non plus. Et donc je dis à un moment : « là, il faut aller voir un spécialiste qui va vous dire concrètement comment ça va se passer en tenant compte de tous les documents que vous allez lui donner ». Il y a des gens qui ne disent pas toujours tout non plus. Et donc on doit s'informer et être curieux de tout. Et les gens nous apportent beaucoup d'infos et racontent leurs expériences et donc au fur et à mesure on se nourrit des témoignages et ça nous remet à jour aussi en se disant : « les démarches ont changé entre ce que je savais il y a 10 ans et aujourd'hui ». Tout ça évolue. C'est au fur et à mesure des années qu'on arrive à faire ça. La mobilité, je la connais moins qu'avant, car avant c'était 100% de mon travail, c'était ça. Maintenant, je fais de l'orientation surtout et la mobilité n'est qu'une partie. Donc j'ai moins d'expertise que ce que j'avais avant car avant je faisais partie d'un réseau de conseil de mobilité au niveau international mais j'en fais plus partie actuellement.

J'ai accompagné des personnes qui s'expatriaient mais j'ai toujours été quelqu'un d'externe à l'entreprise en question. Parfois il y avait des gens qui sont venus me voir parce que soit ils n'ont pas encore l'entreprise et qu'ils veulent s'expatrier, soit ils ont l'entreprise et viennent pour des conseils externes plutôt pour les démarches pendant, avant et après ou des questions qui peuvent être stressantes. Mais je n'ai jamais été moi-même dans un département RH qui faisait ça pour les employés de l'entreprise.

Vous avez plus la vision de la personne qui va s'expatrier ?

Oui et qui vient chercher des conseils externes de l'entreprise ou parce qu'elle n'a pas encore d'entreprise mais elle a le projet de partir à l'étranger. Donc les stress peuvent être les mêmes. Sauf que là, il y a encore d'autres stress : trouver l'emploi.

Et être prêt pour le deadline ?

Oui, ça aussi. Et peut-être « je vais arriver et je n'aurais peut-être pas d'emploi quand j'arrive ». Ça aussi. Donc ce n'est pas toujours quelqu'un qui est lié à une entreprise. Donc là, c'est plus la définition de l'expat classique. Cependant, il y a sûrement des stress équivalents pour certaines démarches. À mon avis, des démarches administratives ou des trucs comme ça.

Je pense par rapport aussi à la famille, le conjoint ou les enfants, les amis,... Un qui part d'abord et l'autre qui n'a pas encore d'emploi, etc. Ça, c'est arrivé avec le Canada. J'avais ça souvent. Donc un a été accepté pour un emploi, mais voilà, le suivant pouvait partir avec mais il arrivait sans emploi et il y a du stress lié aussi à ça. Il y a plein de situations.

En général, quelles sont les questions que la personne se pose ?

Avant de partir, elles sont multiples. Ça dépend du cas de figure. Si c'est celui, comme j'ai dit, qui a déjà un travail et que lui se pose plus de questions techniques d'ordre administratif « qu'est-ce que je devrais faire d'un point de vue administratif avant de partir ? À quoi je dois penser là-bas sur place, en arrivant ? Et puis quand je reviens ? ». Alors que celui qui n'a pas d'emploi se pose ces questions-là aussi, mais il se pose la première question « comment je trouve du travail sur place ? ». Je veux partir absolument au Canada car c'est mon rêve, par exemple, et il dit : « je n'ai pas encore d'emploi. Comment je procède pour déjà ça ». Et puis les autres questions peuvent arriver et puis les démarches « qu'est-ce que je fais ? Comment ? ». Et parfois, il doit faire plus de démarches parce que l'employeur prend en charge beaucoup de choses parfois au niveau de la sécurité sociale, etc. Mais celui qui n'a pas d'employeur, il peut se dire « c'est bon, la sécurité sociale, les assurances, c'est moi qui dois y penser ». Il n'a pas un employeur qui fait ça pour lui dans un premier temps ou alors il a un employeur au Canada mais qui ne va pas

prendre ça en charge parce que c'est un autre système que si c'est un employeur belge qui l'envoie à l'étranger. Des trucs comme ça.

Tout ce qui est administratif. Ce sont souvent les grosses questions. Dans les personnes que je rencontre, la première c'est « qu'est-ce que je fais sur place ? Et comment je mets en place un projet comme ça ? ». Donc, déjà définir le projet. Quand il est défini, comment je le concrétise et puis seulement arrivent les démarches. Elles sont en parallèle avec les démarches administratives. Mais pour certains, la première démarche administrative c'est un permis de travail. S'il faut travailler hors Union européenne, au Canada par exemple, comment j'obtiens un permis de travail ? C'est souvent la première question rencontrée qui peut être stressante aussi parce que ce ça peut être compliqué d'en avoir parce que souvent c'est lié à un employeur.

Comment ça se passe si la personne n'a pas de boulot actuellement et qu'elle cherche un nouveau boulot ?

Revoir le projet parfois. Soit le pays envisagé car il n'est pas favorable au type de métier visé ou alors garder le pays mais changer d'idée d'emploi parce qu'il y a une autre demande que celle imaginée. Ou que, imaginons, quelqu'un qui voudrait être psy au Canada puis se rend compte que c'est très compliqué. Il se dit : « bon, je ne vais pas être psy ou je vais travailler dans les ressources humaines. Je ne vais pas être psychicien, car dans l'hôpital c'est compliqué, imaginons. Du coup, je vais faire autre chose dans la psycho ou plus large que la psycho ».

Il y a l'équivalence des diplômes ou parfois c'est revoir le pays carrément. Je veux, par exemple, être psychicien. Ce n'est pas au Canada où c'est le plus intéressant pour mon cas, imaginons, demain j'irai en Suisse car il y a plus de demandes et parce que la personne cherche un pays francophone. Ça dépend où on met la priorité, c'est le pays ou c'est le métier en lui-même. Pour le métier : « est-ce que je suis prêt à passer par des étapes plus longues s'il faut faire des équivalences ? Voir s'il faut faire d'abord mon expérience dans le pays et puis seulement arriver à cet emploi-là ? ». Tout cela occasionne évidemment des questions, du stress. Cela étant, ce ne sont pas toujours des stress compliqués.

Est-ce que ça dépend de la personnalité ?

Oui, aussi. Pour certains c'est le temps qui va permettre de traiter ça aussi et de gérer mieux. J'avais une famille qui s'expatriait. Ils ont mis 2 ans pour préparer le voyage parce que tout le monde bougeait donc ils étaient quatre et ils partaient au Canada. Dans leur cas, 2 ans, car il faut tout clôturer ici et ouvrir là-bas d'autres choses et ça passe vite.

Est-ce qu'ils sont partis d'eux-mêmes ou c'est parce que, pour une personne, l'entreprise l'avait envoyée là-bas ?

Non, là c'était d'eux-mêmes parce que le monsieur, c'était lui qui avait le premier emploi. En fait, il était pensionné ici, il venait d'être pensionné. Sa femme était beaucoup plus jeune et il avait du coup des enfants en bas âges aussi. Mais au Canada ses compétences pouvaient être encore utiles. Le Canada était intéressé par son parcours. Du coup, même en étant pensionné ici, il pouvait travailler là-bas. Non, voilà, il avait la soixantaine et il allait presque être pensionné, je pense. Et là-bas, c'était intéressant. Donc lui, il a trouvé vite un emploi malgré ses 60 ans et puis je crois que ce qui a pris du temps c'était que son épouse trouve aussi quelque chose et puis recaser les enfants dans des écoles, etc.

Là-bas, dans son domaine en tout cas, c'était recherché malgré son âge. Et puis, il y a aussi un des facteurs que le Canada regarde aussi c'est qu'il arrivait avec une famille qui allait contribuer à l'économie. Il avait des enfants qui avaient 10 ans et donc ce sont des futurs citoyens et son épouse avait, je crois, 20 ans de moins. Je crois que si tout le monde avait 60 ans, le Canada ne se serait pas intéressé et aurait dit : « vous faites votre pension ici. Ce n'est plus la même chose ». Eux, c'était un chouette projet qu'ils avaient mené. Mais les 2 ans, ça me semble normal pour eux. Mais pour un plus jeune qui sort des études, 2 ans ce serait long sauf si la personne se dit : « je travaille d'abord ici. Je fais une expérience ici et comme ça j'ai un meilleur bagage pour arriver là-bas ». Ça peut être un schéma comme ça, alors c'est la personne qui le prévoit comme ça. Ça fait partie du plan.

De manière générale, quelle est leur motivation principale à s'expatrier de la Belgique ?

Il y en a plein. Souvent les principales ce sont l'expérience, les langues, avoir une expérience à l'étranger, avoir des boulots qui sont plus compliqués à trouver ici, ça peut être aussi d'ordre privé. C'est assez multiple. Mais je dirais que ce qui revient principalement c'est la langue, l'expérience, la culture, le fait d'être en mobilité internationale où maintenant tout le monde le fait un peu.

Est-ce un peu un effet de mode ?

Il y a un peu de ça. On prend l'avion comme le bus. Ça aussi, le coût est facile. Je dirai que c'est pour toutes ces raisons ou parfois on n'a pas su le faire durant les études et ils le font après ou ils l'ont déjà fait et veulent le refaire. C'est assez multiple. Il y a un peu de tout. Et je dirais que par personne, il n'y a pas qu'un seul élément, il n'y a jamais qu'une idée. On parle de travail mais il y en a beaucoup qui partent pour un stage, pour des formations complémentaires

qui n'existent pas ici en Belgique. Ou même en aventure et on se dit : « moi, je veux une coupure entre mes études et le futur monde du travail ». Ça peut être ça. Et finalement, il y en a qui restent à l'étranger ou se disent : « non, c'était juste une parenthèse ». Du social aussi beaucoup. Tout ce qui est du volontariat, bénévolat. C'est une occasion pour donner son temps à d'autres personnes et puis revenir. Il y a de tout.

Quels sont les pays les plus demandés ?

Souvent les pays anglo-saxons : Canada, États-Unis, en Europe c'est l'Angleterre. La France, c'est pas mal demandé. L'Espagne, ça fait toujours rêver. Je dirais que ça, ce sont les principaux. Après, qu'est-ce qu'il y a pour les pays asiatiques ? Ça ne rencontre pas un succès de dingue non plus. Je dirais, quand on fait des conférences, ça reste les États-Unis et le Canada. Là, ce sont des centaines de personnes qui viennent s'informer. Et puis les pays en Europe, ce sont les pays européens proches de la Belgique. Et alors, Angleterre et Espagne, ça plaît toujours.

Pour les États-Unis, le Canada et l'Europe, comment se passe l'adaptation par rapport au climat et à la culture ?

Il y a des petites différences si on reste dans l'occident. On a déjà fait la Chine. Les pays asiatiques, oui ça ramène des gens mais ce sont des gens qui y sont déjà allés ou qui apprennent déjà la langue, etc.

Est-ce dans leur cadre de travail ou privé ?

Souvent pour le Japon, je vois des demandes mais ce sont souvent des gens qui y sont allés et qui y ont rencontré quelqu'un, etc. La Chine, ce sont souvent des étudiants qui ont appris la langue ou ont dû toucher à la culture par les études, par l'expérience souvent et donc veulent y retourner travailler ou une rencontre qui a fait que. Il y a aussi l'Australie et la Nouvelle- Zélande qui sont demandées. Pour le programme vacances-travail, c'est souvent pour une année et pour l'aventure. Ça, ce sont les principaux pays. Dans le volontariat, il y a l'Amérique latine, l'Afrique ou alors un peu de toutes sortes de pays.

Il y a aussi des doctorants qui viennent pour ça. Maintenant, eux, ils ont déjà des bonnes idées. Soit ils l'ont déjà fait dans le doctorant, soit c'est pour le post-doc pour aller à l'étranger. Mais ils ont déjà leur contact donc là ils viennent pour des questions plus précises, des démarches administratives, soit pour la suite « si je veux après compléter à l'étranger ». Ça dépend. Ce n'est pas le public le plus fréquent non plus parce que souvent, eux, ils ont déjà un réseau, ils ont déjà des contacts en fait. Quand j'en ai, c'est parce que soit ils ne veulent plus faire de doctorat et ils

veulent trouver autre chose ou alors c'est vraiment pour des aspects plus techniques, administratifs : questions des impôts « comment je vais payer les impôts ? ».

Et peut-être la double imposition, on ne sait jamais ?

Selon les cas de figure, oui.

Est-ce que vous avez déjà eu un cas où une personne qui partait et qui risquait d'avoir une double imposition ?

Oui, mais c'est assez rare car souvent la double imposition est liée soit c'est parce qu'on a des revenus dans deux pays mais souvent c'est plus quand on est dans le limitrophe donc là ça devient compliqué. Par exemple, je vis en Belgique, je travaille en Allemagne et j'ai une partie aussi au Luxembourg. Ceux qui mélangent un peu tout ça et doivent savoir chez qui on paye. Et là, ce n'est pas toujours le lieu de travail qui prime. On va calculer sur le lieu de vie principal avec les activités privées aussi principales. Et ce sont ces aspects-là qu'on va voir... Car s'il y a un pourcentage de travail en plus des heures payées, par exemple, celui qui ferait Allemagne-Luxembourg x pourcent, chez qui il va payer les impôts ? Oui, mais le lieu de vie principal est la Belgique, par exemple. Donc il y a cette règle-là. Sinon, c'est la règle « je paye où je travaille » si l'emploi principal est là. J'ai rarement des gens qui ont les deux. Donc ce n'est pas si fréquent que ça. Souvent les gens me disent qu'ils partent en Angleterre et que tout va se passer en Angleterre même s'ils viennent 1 an et qu'il n'y a plus de revenu en Belgique. Donc ils ne payent pas d'impôt en Belgique ou ils payent pour l'année précédente. C'est rare ceux qui ont une double imposition. C'est vraiment pour ces cas de figure-là. Mais ça, je ne les vois pas souvent qui sont à cheval sur plusieurs pays. Ils sont souvent déjà bien au courant ou parce qu'eux-mêmes étaient frontaliers, ils habitaient déjà à Arlon.

Et dans le cas où c'est un couple où c'est l'un qui part pour le travail et l'autre qui reste ?

Chacun paye selon, comme les impôts sont ... Sauf si, dans le contrat de mariage. Sinon a priori, si tout est bien séparé, chacun paye ses impôts en Belgique et l'autre va payer. Celui qui est parti à l'étranger va payer des impôts sur les biens immobiliers s'il a gardé quelque chose en Belgique. Là, il faut voir le niveau de détail, là ça devient du très technique. Ou alors, si dans le contrat de mariage, ils ont une déclaration commune.

Parmi les personnes que vous avez rencontrées, est-ce qu'il y a une personnalité type pour la mobilité ou ça dépend vraiment de la préparation ?

Ce n'est pas une science exacte. Non, car j'ai vu plein de choses. J'ai vu en même temps celui qui voulait trop préparer et puis il ne part jamais car il veut maîtriser à 100% mais ce n'est pas possible et donc finalement il ne part peut-être pas. J'ai vu ceux qui ne sont pas du tout préparés et qui partent à l'arrache et ça se passe très bien aussi. Un peu de tout. J'ai vu des gens où je me suis dit que ça ne va pas aller, le cordon est trop attaché. C'était une personne de 25 ans et qui débarque avec sa maman et dont la maman était très maman poule et c'est elle qui imposait beaucoup. Et je me suis dit, lui, ça ne va pas aller. Finalement, il est revenu transformé. Et pourtant il n'est pas parti longtemps, il est parti 3 mois. Il partait pour un stage en fait et l'avant-stage je me suis dit que ça ne va pas aller. Mais je crois que c'était beaucoup la maman qui stressait. Et puis il est revenu et quand il est revenu, il est venu tout seul me revoir et m'a dit merci. Il m'a dit qu'il a fait un bond en 3 mois. Et c'est vrai que ce n'est plus la même personne. Et pourtant, au début, je n'aurais pas parié sur lui. Je me suis dit : « ça va être la galère et au bout de 15 jours il va revenir ». Car pour certains, c'était ça. Après 15 jours, « ma famille me manque ». Mais ce n'est pas toujours ce qu'on croit.

Quand ils sont en expatriation, vous ne les conseillez pas juste avant ?

Ça, c'était avant. Au début, j'accompagnais notamment dans un programme de stage à l'étranger pour des diplômés, toutes personnes qui avaient une qualification pas que les diplômés universitaires. Et donc là, je les suivais durant la durée du stage. Donc j'étais un peu leur référent de stage. Moi, j'étais leur sponsor, celui qui donnait l'argent et la convention et puis ils traitent avec une entreprise. Donc je donnais la convention et je leur demandais qu'ils la fassent signer par l'entreprise. Puis moi, j'étais garant des démarches administratives et que le stage se déroule bien. Je demandais un rapport et tout. Un peu comme si j'étais le programme Erasmus. C'était un peu le même genre. Et donc je revoyais les gens à la fin. Je faisais le suivi avant, pendant et après. Mais pendant, s'il n'y avait pas de soucis, je n'avais pas spécialement de nouvelle. S'ils me donnaient juste des fiches de présence comme quoi ils suivaient bien le stage régulièrement. À part ça, si ça se passait bien, ils n'étaient pas obligés de me tenir au courant. À la fin je les voyais et donc certains, c'était très riche leur évolution ou ce qu'ils avaient fait durant leur stage. C'était génial. Il y avait de tout en fait.

Ceux qui avaient un problème durant le séjour, était-ce structurel, en lien avec l'organisation ?

Le plus classique, c'était en lien avec l'organisation où l'organisation posait problème. Soit on n'avait pas bien balisé le stage au début et donc au final ça partait dans tous les sens ou l'organisation, pas très honnête sur les tâches du stage, qui ne respectaient pas toujours. Les

autres cas de figure, ce sont les stagiaires qui reviennent plutôt parce qu'ils avaient trouvé un travail, donc ça, c'était prioritaire évidemment. Et parfois quelques cas où des personnes qui ne vivaient pas bien l'expatriation. Mais ça, ce n'est pas hyper fréquent mais ça arrivait. Ils mettaient un terme parce qu'ils ne s'y faisaient pas. Ils pensaient que ça pouvait aller mais ils n'avaient pas assez imaginé ou pris d'infos sur quelle était la réalité d'une expatriation, là on parle de 3 mois.

Donc la personne pour une expatriation de 3 mois est revenue plutôt ?

Après 4 jours. Oui, ça arrive.

Mais elle est partie dans quel pays ?

De celui-là, on parle d'un pays européen.

Quelle était la raison ?

Je dirais la culture, il pensait que ça allait aller et au final il se rend compte que même être loin de leur famille c'est compliqué même pour 3 mois. C'est plus ça. Il y a des gens où ce n'était pas fait pour eux ou pas à ce moment-là. Parfois, c'est le temps qui n'est pas le bon ou qu'ils ne se connaissaient pas bien ou ils se sont dit que ça va aller mais qu'au final, ils n'avaient pas assez d'éléments pour dire que ça n'irait pas et qu'ils ont voulu encore retester. Mais bon, ça on ne sait pas le savoir. Il y avait un cas où je n'y croyais pas et au final, lui, ça a été génial. Alors qu'au début, je me disais que lui ce n'était pas sûr qu'il va tenir le coup. Je pense que là, c'était plus sa famille qui lui imposait et lui, il n'attendait qu'une chose, c'était de partir. À l'inverse d'autres qui parfois ont besoin de leurs proches à ce moment-là ou d'un cocon, d'un certain confort et ils se sont trouvés dans un inconfort trop radical. C'est moi qui imagine tout ça. Ils n'avaient pas tous réfléchis à toutes les étapes de l'expatriation, en se disant qu'ils ne sont quand même que sur des durées de 3 mois. Ce n'était jamais insurmontable.

Comment vous les conseillez ?

On leur donne toujours des communautés d'expats ou de Belges. Il y a l'union francophone des Belges à l'étranger. Donc essayer de retrouver des gens soit avant de partir qui peuvent déjà conseiller soit une fois sur place. Donc là, il y a des associations ou des groupes Facebook ou simplement des expats de tous les pays, peu importe. Donc ça oui et la plupart des personnes passent par ces trucs-là. Ou une personne de référence sur place ou un conseiller. Ça, ça existe des conseillers en mobilité qui existent au niveau européen donc ce sont des personnes de contact dans chaque pays que n'importe qui peut prendre. Mais c'est aussi bien pour l'avant

que le pendant et après. Soit pour l'aide à la recherche d'un emploi, soit pour les démarches administratives ou comment s'installer sur place si on veut rester plus longtemps.

C'est ce qu'on appelle le réseau EURES qui est un réseau de conseillers européens. Ça, ce sont des personnes qui sont mandatées pour accompagner la mobilité intraeuropéenne, toute personne qui souhaite aller d'un pays à l'autre. C'est principalement pour des questions de travail mais ils peuvent renseigner des gens qui veulent aller étudier, etc. Là alors, ce sont plus des démarches administratives. Ils sont plutôt spécialisés « emploi ». C'est la mobilité professionnelle : emploi, stage et les démarches administratives liées à ça. Si je m'installe dans le pays, comment ça va se passer au niveau des impôts ? Moi, je faisais ça pour les étrangers qui venaient en Belgique. J'étais censé expliquer toutes les étapes.

Comment ils se préparent avant de s'expatrier ?

Il y a des guides qui étaient créés pays par pays. Je ne crois plus qu'ils existent de la même façon mais sur le site EURES on sait retrouver des fiches descriptives. Et donc c'étaient des guides qui s'appelaient « vivre et travailler en Espagne », par exemple. Et dans chaque guide, ça reprenait ces données-là. D'abord les données générales sur le pays et puis les conditions de travail. Dans le travail, il y avait la recherche d'emploi d'abord, puis la fiscalité, la sécurité sociale, le logement, etc. Toutes les étapes nécessaires à une installation. Ça, ça existait et chaque pays faisait ça.

Je ne pense plus que ça existe sous la forme de guide mais à mon avis il y a encore moyen d'en trouver car certains pays les mettent à jour. Mais ils sont tous centralisés sur le site EURES. Donc la plateforme EURES, qu'est-ce qu'elle fait ? Elle diffuse toutes les offres d'emploi de tous les pays européens. Elle met en contact avec les conseillers et diffuse les informations sur les conditions de vie et de travail. Mais pour moi, l'information actuelle est plus light que ce qu'il y avait avant dans les guides. En fait, chaque pays était censé créer un guide comme ça ou des conseils de ce type-là. Mais je ne suis pas sûr que ça existe encore en format guide même si le guide était un PDF, par exemple. Mais à mon avis, il y a certains pays qui ont continué à le faire ou qui mettent à jour des outils comme ça. Mais avant, oui, chaque pays en avait un.

Est-ce qu'il y a ça en dehors de l'Europe ?

Il n'y a pas de réseau comme le réseau européen. Là, on part dans le monde donc c'est un peu au cas par cas. Mais il y a des pays qui sont plus intéressés à mettre ça en place. Par exemple le Canada car il a une grosse politique de migration, etc. Là, c'est plus l'ambassade du Canada qui fait ça car elle est mandatée pour informer les gens pour participer à l'information

du recrutement. Il organise des événements de recrutement comme des événements « Destination Canada ». Il y a un gros événement de recrutement à Bruxelles qui fait venir des employeurs canadiens. Et eux, ils éditent des guides comme ça, ils participent à des guides vidéo. Ils font beaucoup de séances d'infos en Europe de la francophonie souvent et même le nord de l'Afrique. Il scrute beaucoup en Tunisie et Maroc. Et il vient, la dernière séance qu'on a faite sur le Canada, l'ambassade de Paris est venue. Donc l'ambassade canadienne de Paris est venue ici. Et eux, c'est leur job de faire ça. Il y a d'autres pays qui font la même chose mais après il y a des pays où ce n'est pas hyper organisé. Donc ça dépend, c'est un peu au cas par cas. Il y a moyen de trouver des guides qui existent. Mais il n'y a pas vraiment une plateforme qui rassemble tout ça. C'est un peu disparate.

Il faut aussi mettre à jour point de vue législatif, c'est chaud. Il y avait un moment, le Pôle Emploi Mobilité Internationale qui est l'équivalent du Forem de la section internationale qui avait une plateforme qui rassemblait toutes sortes de guides pour d'autres pays que de l'Union Européenne. On pouvait télécharger les guides mais ils avaient 10 ans. Ça ne valait plus grand-chose. Oui, une partie était toujours bonne mais bon. Mais a priori tout ce qui est technique, ce n'est plus bon. La culture ne change pas des masses en 10 ans. Donc globalement on pourrait se baser là-dessus. Mais c'est clair, on donnait des infos sur le coût de la vie et en 10 ans, ça peut changer. Mais au moins, ça donnait encore des données qui étaient encore intéressantes. Mais c'est plus compliqué, c'est vrai. Il n'y a pas une coordination de tous les pays du monde.

Quelles sont les facteurs de succès ?

Il y a quand même des petits facteurs de succès. Ça pourrait être connaître la langue du pays, un minimum la culture. Sinon on y va par étape. Bien se questionner : « est-ce qu'on a envie d'une expatriation ? Si oui, quelle durée ? ». Celui qui ne tient que 15 jours et parce qu'au final il sait qu'il ne va pas supporter le fait de partir, etc.

Est-ce qu'il ne peut pas passer par un psychologue ?

Oui, il pourrait.

Car ce serait dommage qu'il fasse un plan ou même que quelqu'un l'envoie et qu'au final il n'arrive pas à s'adapter et qu'il doive partir. Et qu'on doive recommencer avec une autre personne ou même que son projet tombe à l'eau alors qu'il a dépensé son énergie, son temps et son argent.

C'est la connaissance de soi et là, oui soit passer par un psychologue. Mais après les gens se diront toujours que si ça tombe, ça pourrait marcher car ce n'est pas une science exacte non

plus. Mais on peut avoir des éléments et essayer de pondérer ça et de se dire : « est-ce que ça va être à ce point compliqué que je ne pourrais pas pouvoir rester ? ». On peut parfois avoir des exemples « est-ce que faire 100 km en Belgique, ça m'est déjà compliqué ? ». Il y en a où ça peut être à ce point-là. Donc oui, se retrouver à l'autre bout du monde, ça va être compliqué pour eux. Mais est-ce que ceux-là se posent la question de partir ? Après, le fait d'évaluer un projet et essayer de le mettre en place, ça permet de révéler tout ça et peut-être de se dire « ça fait 3 mois que je le prépare et je ne pars pas au final ». Donc ça fait partie aussi des étapes donc il faut les vivre et puis se dire « je ne partirai pas même si j'ai mis une partie de temps là-dedans, j'en conclus que je ne le fais pas ». Parce qu'ils vont découvrir des choses et ils vont réaliser que ce n'est pas le bon pays, etc. Bien définir le projet et la préparation, ce sont des facteurs de succès mais il ne faut quand même pas tout préparer. Et surtout savoir pourquoi aller à l'étranger. C'est parce que je suis dans une entreprise qui me propose d'y aller ou parce que je veux, moi-même, le mettre en place et en quoi est-ce important dans mon parcours, par exemple. Plus la personne construit le projet, plus ça peut marcher aussi. Ou d'y aller par étape et ils testent un peu. Parce qu'il se peut que l'entreprise l'envoi à l'étranger et la personne peut toujours refuser évidemment.

Mais si on dit oui, on part et qu'on réalise que ce n'est pas fait pour nous. On ne se connaît pas à 100%.

Non. C'est là qu'il faut bien évaluer au départ et essayer un maximum de tout. Quitte à faire un voyage d'exploration. Par exemple, celui qui doit aller au Japon et qui a peur du choc culturel. J'ai envie de dire qu'il faut beaucoup s'informer au début voire aller sur place pour tester. Moi, j'ai des gens qui me parlaient et je leur disais : « mais qu'est-ce que vous connaissez du pays à part des vidéos et des lectures ? ». Oui, ça donne déjà pas mal, je suis d'accord. Mais allez quand même passer 15 jours, ça peut déjà aider un peu plus. Parce que certains, ça ne passe pas, ça, c'est sûr même s'ils avaient évalué un maximum au début. Il fallait qu'ils le vivent. Il n'y a rien de dramatique s'il n'y a pas de « mort ». Voilà, tout ce qu'on va y perdre c'est du temps et de l'argent. Au moins la personne aura appris. La prochaine fois, elle se préparera autrement ou elle analysera ça de manière plus approfondie. Ou à l'inverse, je l'ai très bien fait mais malgré tout il y a plein de facteurs qui sont intervenus ce qui fait que je n'avais pas ces données-là.

Mais je dirais au moins en résumé la prépa, s'il y a des connaissances linguistiques à avoir, connaître un minimum la culture du pays pour ne pas avoir un choc et mieux s'adapter.

Mais tout ça, ça fait partie de la préparation. Je dirais, un maximum d'informations, se rendre compte de la réalité en allant sur place, etc.

Donc pour savoir si c'est un succès, c'est difficile de dire ?

Oui, car il y a beaucoup d'éléments. Mais c'est comme un emploi pour ici, quelqu'un se dirait : « comment je peux être sûr que ça va me plaire ? ». Plus vous allez être informés dans le détail. À la limite, aller suivre quelqu'un qui fait ce métier-là pendant une journée dans cette entreprise-là. Ce n'est pas toujours possible évidemment. Par exemple, discuter avec quelqu'un pendant 2 heures qui fait ce métier. Moi, j'ai fait ça pour un emploi et je sais très bien qu'au bout des 2 heures j'ai dit que je ne postule plus ici. Parce que ça donne une réalité. Quand la personne m'a expliqué son métier, je me suis dit que ça n'allait pas me plaire. Donc c'est de se rendre compte de ça. Quelqu'un qui part pour un voyage de 15 jours et qu'il voit vite des trucs compliqués. L'idéal, c'est de s'immerger dans la réalité et pas dans des sites touristiques.

Il faut voir. Soit c'est le pays en lui-même, soit ce sont certains éléments qui sont liés au boulot. Car parfois, ça tombe que ce n'est même pas le pays mais le boulot que j'ai choisi dans ce pays-là. Mais le même boulot en Belgique me poserait tout autant de problème.

Est-ce que vous avez déjà vu des gens qui sont partis et que c'est un échec ?

Soit ils l'ont revu et au final ça leur convient. Maintenant, si ce sont eux qui qualifient ça d'échec en disant : « j'y suis allé mais je reviens après 15 jours alors que c'était prévu pour 3 mois ». Je dirais que s'ils ont accepté un travail, quelque chose de plus stable à côté, je ne vois pas ça comme un échec. C'est vraiment, je dirais, celui qui avait mal préparé et mal pensé toute une série de choses. Au final, oui, ça s'est peut-être plus perçu comme un échec. Oui, ça j'en ai eu, mais ce n'est pas si fréquent que ça car on est là aussi pour dire aux gens « préparez-vous et pensez ». De toute façon celui qui part à l'arrache comme ça, limite il ne part pas celui-là, car il s'imaginer des trucs et il se rend vite compte des difficultés de départ, financières ou autre. Parfois ceux qui partent en aventure, ils disent que ce n'est pas un échec mais ils se disent que s'ils étaient mieux préparés, ils auraient perdu moins de temps. Souvent, eux, c'est ça le problème. Par exemple, ils prévoient de partir 6 mois un peu à l'aventure et ils se rendent compte qu'ils n'avaient pas préparé beaucoup de démarches administratives. Et donc ils disent que sur place ça a été éternel, qu'ils ont perdu du temps dans les démarches et qu'ils ont dû revoir certains plans. Ils ont appris du coup. Mais ils disent que ça aurait été plus efficace avec un peu plus de préparation. Mais ils pensaient qu'« aventure » voulait dire 100% d'aventure. Il ne faut pas tout préparer dans ce cas-là évidemment mais il faut un minimum sinon on perd du temps

dans les démarches, par exemple. On arrive dans un pays et on se rend compte qu'on voudrait faire ça mais il faut un permis pour faire ça. Voilà, comment j'obtiens le permis de travail. Oui, mais ça prend du temps, ce sont des démarches. Il faut un peu imaginer au moins le plan d'action : dans quel pays je vais, un minimum même si on se laisse une marge de manœuvre en se disant qu'on met de l'imprévu aussi. Il y a toujours un minimum de préparation, anticiper certaines choses et tester. Mais bien se dire : « même si c'est pour de l'aventure, pourquoi partir ? ». L'objectif est un facteur de succès. C'est quelque chose qu'on voit beaucoup : le sens. Donner un objectif, un sens à ce qu'on veut faire. « À bah non, j'ai accepté parce qu'on me l'a proposé », ça, ce n'est pas suffisant au final. Ils n'ont peut-être pas vu tous les détails et ce en quoi c'était important dans leur parcours, la connexion avec le futur. En quoi est-ce nécessaire dans mon futur concrètement ? Certains s'arrêtent à « c'est beau, je vais voyager et avoir un bon salaire et des éléments périphériques ». Mais concrètement, « le boulot en lui-même ça va, mais la vie sur place, je ne supporte pas ». Et là, on n'a pas regardé tous les détails.

Comment ça se déroule au niveau des contacts sociaux parce qu'à l'étranger, on n'a pas les amis qui sont juste à côté ?

Non, on se retrouve tout seul et on ne connaît pas le pays en plus. On ne va pas s'imaginer tenir 1 mois là-dedans, par exemple.

Par exemple quelqu'un qui arrive difficilement à créer des liens d'amitié et qui n'a pas de soutien. Qui est au Canada et sa famille en Belgique, ces personnes-là peuvent plus facilement être sous pression et exploser ?

Ça pourrait. Mais voilà, il y a plein d'exceptions. La personne s'est adaptée et a vraiment développé beaucoup de choses et elle y est arrivée. Alors qu'au début, quand on l'a vue, on s'était dit que ça va être dur pour elle. Ça lui a demandé énormément d'énergie mais elle y est arrivée. Il y en a qui ont fait une belle évolution. Moi, j'ai eu mon cousin qui est parti au Canada et au début je me suis dit que jamais il ne partira. Au final, il a pris le temps, il a construit petit à petit. Je crois qu'au début c'était un peu chaud. Il vit sa vie, ça fait 6 ans qu'il y est. Comme quoi, il faut y aller par étape et il y aura des moments compliqués quoi qu'il arrive même en se préparant. Dans son cas, il est arrivé sans emploi et il n'a pas trouvé un emploi tout de suite. Après, je crois qu'il a posé les choses et qu'il a pris du temps. Dans le processus où il est parti, on est obligé d'avoir de l'argent pour subvenir à ses besoins pour les 3 premiers mois au cas où que ça prendrait du temps. De toute façon, il savait voir devant lui pour les 3 premiers mois. Donc il pouvait se dire qu'il avait du temps pour chercher. C'est quand même bien car il faut aussi s'habituer et il

était dans des villes anglophones où il n'avait pas un anglais parfait. Il voulait trouver un boulot en anglais, ce qu'il a fait. Il faut trouver l'employeur qui fait confiance, etc.

Comment les gens gèrent le choc culturel ? Parfois, ils peuvent passer par une dépression ?

Et ils ne sont plus habitués à leur propre pays. Oui car ils ont vécu dans une bulle puis ils reviennent. Alors ils veulent raconter à tout le monde puis après les gens commencent à en avoir marre au bout d'un moment. Donc c'est de se remettre dans le système et refermer la parenthèse en fait. C'est de se dire qu'il faut se réhabituer à tout. Le gros schéma classique, c'est l'étudiant qui, entre les secondaires et les supérieurs, part en Amérique latine et qui là-bas a vécu avec 2 heures de retard dans l'agenda. Il revient ici, il doit se rappeler qu'ici on vit avec un agenda. Ça, c'est un gros choc, arrivé avec 2 heures de retard. Ce n'était pas du retard, c'était normal chez eux. Puis il revient ici, il se dit qu'ici le bus arrive plus ou moins à l'heure. Il faut se réhabituer. Donc c'est refermer la parenthèse. Je pense que ça se prépare. Un jeune de 18 ans, lui, il ne se questionne pas là-dessus. Mais un travailleur, qui vit dans une autre réalité, va se dire qu'il faut refaire toutes les démarches administratives et penser à retrouver un boulot. Je pense que là, l'anticipation en sens inverse est importante aussi. « Qu'est-ce qui se passe quand je reviens ? Est-ce que j'ai un travail ? ».

Est-ce que les gens se questionnent beaucoup sur leur retour ?

Ça dépend. Il y en a qui anticipe dès le début et qui savent que quand ils reviennent, il y a déjà les démarches à faire. D'autres, non, ils y pensent quand ils arrivent ici. Ça, ça dépend vraiment de chacun.

Est-ce qu'il y en a qui ont déjà eu des dépressions ?

Oui, il y en a qui m'ont déjà dit des manques car ils ont créé une vie là-bas, il faut se réadapter ici et réapprendre. Je mettrais ça parfois sur une vue d'un angle encore plus long comme quand on part à l'étranger ou même en Belgique et qu'on va, par exemple, on a été faire un séminaire avec tous les étudiants d'une même classe. On y va pendant 2 jours, dans une bulle, pendant un weekend d'intégration. Et là, on vit un truc génial, on a l'impression de se connaître depuis toujours et quand on revient, il y a comme un manque. On continue alors d'échanger des photos et à se remémorer des trucs. Avec le temps, ça disparaît au fur et à mesure. Là, c'est à une échelle plus petite évidemment. Mais ça crée déjà ça sur un temps très court. Alors se dire qu'on a vécu un truc avec des gens là-bas et qui viennent de partout dans le monde. Je reviens ici, j'ai encore besoin de ça et je ressens ça. Avec le temps, ça va disparaître petit à petit. Ça prendra plus

de temps qu'un weekend de 2 jours mais je pense que c'est un peu de ça. Au début, ils ont envie de le partager avec soit des gens qui ont vécu la même chose, soit l'entourage. L'entourage n'est pas toujours à l'écoute. Donc je crois que ce n'est pas toujours facile. Peut-être ce qui pourrait être facile, c'est de rentrer dans des groupes de discussions ici pour un peu repartager ça. Les réseaux sociaux permettent de pas mal échanger là-dessus. Ça dépend un peu de chacun aussi. Mais peut-être d'avoir anticipé dans les démarches, on se réhabitue déjà à reprendre le système. Mais pas se remettre du jour au lendemain. Celui qui revient et qui n'a pas d'emploi et qui prend 6 mois pour en retrouver, c'est chaud quand même, car en plus ce n'est pas très motivant en plus s'il a des refus, il y a une perte de confiance et reste dans son schéma et se remémore des trucs. Celui qui travaille après 1-2 mois, il se remet très vite dans une réalité. Il a pu digérer son retour après 1 mois et il sait qu'il a quelque chose qu'il reprend après. Je pense que ça, c'est plus facile. Quelqu'un qui sait qu'il a un emploi aussi après, il n'a pas toutes les démarches non plus comme celui qui doit chercher, se remettre dans le système à la recherche d'emploi en Belgique. Il faudrait voir dans les écrits, dans la théorie. Il y a des bouquins qui expliquent ça. Ce sont tous des processus qui prennent du temps, ce sont des changements de vie, je dois me remettre dans le système, je dois l'anticiper, me réinformer. Puis selon la personnalité, il y en a qui se prennent 15 jours avant et c'est bon et ils se remettent vite dans un autre truc car ils ont une capacité d'adaptation très rapide et d'autres ne vont jamais s'en sortir. J'imagine qu'à un certain moment la personne doit gérer ça ou aller voir un psy si elle n'arrive pas à passer à autre chose. Ceux qui le font régulièrement, j'imagine qu'un expat régulier, qu'il ne fait que des allers-retours, lui, il a développé une adaptation par rapport à ça. Aucun problème. Il joue des rôles en permanence. Là, je dirais que peut-être que la fréquence, ça aide aussi, quelqu'un qui le fait tous les 6 mois. Quelqu'un qui l'a fait qu'une seule fois dans sa vie et qui a vécu longtemps dans un même pays et qui a dû le quitter peut-être pas par choix car c'est le contrat qui s'arrête et c'est comme ça, soit parce qu'il y a une guerre dans le pays, il y a un truc compliqué qui fait qu'il est obligé de quitter et laisse un peu tout sur place. Là, évidemment, la gestion c'est autre chose. Imaginons qu'une guerre est apparue comme ça et qu'a priori il a fait toute sa vie là-bas, c'est encore autre chose que celui qui connaissait la date de fin de contrat et qu'il n'a pas voulu l'intégrer d'une certaine façon. Il y en a qui repartent aussi. Au final, ils se disent qu'ils n'arrivent pas à se réadapter ici. Peut-être aussi qu'ils ont trouvé un autre modèle ailleurs et ce modèle leur convient mieux et se disent qu'ils y retournent. Ça peut-être ça aussi.

Par exemple, ici, pour un certain poste, il faut certaines compétences et dans un autre pays pour un même poste, les compétences peuvent être différentes. Est-ce que vous avez rencontré des cas comme ça pour les stages, par exemple ?

Il y a des pays où parfois c'est moins cadenassé au diplôme et donc ils vont plus vite faire confiance à la personne car elle a déjà passé certaines étapes. Ils voient qu'elle n'a pas de diplôme mais remarquent que c'est quelqu'un qui se débrouille bien, qui s'adapte très vite donc ils vont plus vite lui donner des responsabilités. Mais elle doit passer par l'échelle du bas, par exemple. Et ça, souvent en Belgique, s'est compliqué. Ça va prendre du temps par l'échelle du bas ou quoiqu'il arrive on va dire : « de toute façon tu n'as pas le diplôme donc tu n'arriveras jamais à cette échelle ». On a ça ou alors le diplôme est valorisé et au final peu importe l'expérience parce que c'est le diplôme qui fait beaucoup. Dans certains pays où l'éducation est moins développée, où moins de personnes ont des diplômes supérieurs, quelqu'un qui vient et qui a un diplôme supérieur, on va tout de suite lui donner des responsabilités même s'il n'a aucune expérience ou peu d'expérience plutôt. On va dire : « il a 23 ans et a un diplôme universitaire. Personne n'en a ici » et donc on va lui donner des responsabilités parce qu'en théorie, il sait le faire. Pouvoir exercer des fonctions qu'on n'aurait pas tout de suite en Belgique. Et donc, moi, j'en voyais qui revenaient et qui disaient qu'ils étaient directeurs mais qu'en Belgique, ça aurait pris 10 ans voire plus voire jamais. Mais là-bas, ça fonctionnait. Il n'avait même peut-être pas le diplôme dans le domaine. J'en avais eu, un gars qui avait juste le diplôme d'humanité et au Canada, il a pu être directeur d'une agence bancaire. Mais il a été par étape. Mais il avait un bagage, une personnalité qui faisait que. C'est plus pragmatique. On lui avait dit : « fait tes armes d'abord » et même très vite, en 6 mois, il a monté très vite les échelons. Mais en Belgique, ça, il aurait pu rêver. Car en Belgique-France, on est plus cadenassé sur les diplômes. On ne sait que valoriser par de l'expérience et un diplôme. Donc la personne est obligée de reprendre des études en Belgique. Les gens peuvent partir avec l'idée qu'ils auront plus vite de responsabilités à l'étranger, ce qui peut être le cas, ça dépend des pays. Où dans des pays, comme je le disais, où la formation universitaire ou supérieure est moins fréquente.

Pourquoi les entreprises envoient-elles des Belges à l'étranger ?

Parfois oui pour ouvrir une future salle ou quelque chose comme ça ou une filiale, il y a eu souvent le cas. Ou pour venir avec des compétences techniques. Il y a un projet, par exemple à la « coopération technique belge », elle envoie souvent des spécialistes qui soient juniors ou plus seniors dans des pays en développement pour amener une expertise temporaire, la transmettre d'une certaine façon à la population qui n'a pas les moyens de se former ou pas encore. Si je

prends des pays africains, beaucoup de personnes originaires de ces pays viennent se former ici dans l'idée de retourner et quand ils rentrent, ils vont dans des fonctions très élevées. Soit de gestion du pays, soit d'entreprise parce qu'ils ont un diplôme universitaire voire un doctorat ici. Je pense au pays d'Afrique, d'Amérique, d'Asie en fonction. Dans ces pays-là, le diplôme peut avoir beaucoup de valeur quand on arrive même si on a peu d'expérience.

Après je pense que l'expatriation qu'ont connu les autres générations il y a 30-40 ans, ce n'est plus la réalité de maintenant où c'était le blanc diplômé, hyper diplômé, ingénieur et qui débarque et que tout est pris en charge pour lui. Je crois que ça, ça n'existe plus de la même façon. Les conditions ne sont plus aussi intéressantes, je parle plus de package salarial parce que ces pays ont évolué aussi. Ils ont pu se former eux-mêmes ou limite, ce sont eux qui ont des formations parfois tout aussi qualificatives voire plus dans certains domaines.

Ce serait intéressant de voir l'évolution de l'expat car comme c'est devenu une norme maintenant de voyager, il n'y a plus rien d'exceptionnel. Donc pourquoi l'entreprise donnerait tout ça car les gens le font de toute façon. Et beaucoup de gens sont demandeurs aussi, ils sont prêts à accepter peut-être beaucoup alors qu'on aurait peut-être accepté de leur donner plus.

J'avais vu que les conditions, ça pouvait être le logement, un moyen de transport, si le pays est dangereux alors peut-être qu'il y a une indemnité supplémentaire.

Ça dépend de la fonction de la personne. Ça dépend aussi du type d'entreprise, du secteur. Une entreprise de type pharmaceutique et une ONG, ça ne va pas être du tous les mêmes conditions.

Je n'ai plus de question. Auriez-vous des idées auxquelles je n'aurais pas pensé ?

Je pense que j'ai à peu près tout dit.

Annexe 3 : Guides d'entretien

Section 1 : RH chargé des collaborateurs expatriés

Présentation de l'entretien

Présentation du mémoire

Tout d'abord, je me présente à l'interviewé et le remercie d'accepter cet entretien.

Je suis étudiante en 2e année de master en gestion des ressources humaines à l'Université Catholique de Louvain. Dans le cadre de mon mémoire de master, je mène une recherche sur la capacité d'adaptation des travailleurs expatriés mandatés par leur organisation. Je vous remercie vivement de donner de votre temps pour répondre à mes questions.

Présentation de déroulement de l'entretien

En second lieu, je présenterai le déroulement de l'interview.

Je mènerai un entretien semi-directif d'environ 1h00 au cours duquel je poserai des questions ouvertes et structurées autour des thématiques précises à savoir :

- *La capacité à répondre aux exigences professionnelles ;*
- *La capacité de communication ;*
- *Le soutien apporté par le département des ressources humaines ;*
- *La capacité d'adaptation.*

Ensuite, je l'informerai sur la structure de l'entretien qui comporte une série de questions reprises en cinq catégories :

- Informations générales ;
- Approche de la thématique du travail ;
- Approche de la thématique de la communication ;
- Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines ;
- Questions de clôture.

Je préciserai à l'interviewé qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse aux questions. J'aimerais simplement connaître son opinion quant à son expérience relative à l'adaptation des travailleurs expatriés.

Autres questions

Je demanderai à l'interviewé s'il souhaite davantage d'informations préliminaires.

Autorisation d'enregistrer

Je lui demanderai l'autorisation d'enregistrer l'entrevue.

Informations générales

Pouvez-vous vous présenter ?

- Quelle est votre fonction au sein du département des ressources humaines ?
- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction actuelle ?
- Quel est votre parcours professionnel ?
- Quel est ton année de naissance ?

Pouvez-vous présenter l'organisation ?

- Combien y a-t-il de travailleurs expatriés dans l'organisation ?
- Dans quels pays expatriez-vous ?
- Quels sont les avantages d'une expatriation pour le travailleur ?
- Quels sont les avantages d'une expatriation pour l'employeur ?
- Quels sont les inconvénients d'une expatriation pour l'employeur ?
 - Pourquoi est-ce que vous expatriez des salariés au lieu ou en plus d'employer des salariés locaux ?
 - En tant que RH, quelles sont les points de vigilance lorsqu'il faut exprimer un collaborateur ?
- De manière générale, quels sont vos critères pour recruter un expatrié ?
- Qui prend part aux recrutements de futurs expatriés ?
 - Qu'en est (sont) la (les) raison(s) ?
- Quel est le taux de rapatriement des expatriés avant le terme de leur contrat ?
 - Qu'en est (sont) la (les) raison(s) ?

Approche de la thématique du travail

Avant l'expatriation

- Recrutez-vous des travailleurs expatriés en interne et/ou en externe ?
 - Quelles en sont les raisons ?
 - Si c'est en externe : Comment préparez-vous la nouvelle recrue à l'organisation ?
- Comment préparez-vous les futurs expatriés à leur fonction ?

Pendant l'expatriation

- Comment leur travail est-il supervisé ?
- Quelles sont les difficultés liées au niveau de leur travail que rencontrent habituellement les expatriés ?

Approche de la thématique de la communication

Avant l'expatriation

- Comment préparez-vous les collaborateurs à la culture locale de l'expatriation ?
- Comment vous impliquez-vous dans la recherche de réseau non professionnel pour les expatriés dans le pays d'accueil ?
- La langue parlée dans la délégation est-elle la même que la langue locale ?
 - Si non : Comment préparez-vous les collaborateurs à la langue locale de l'expatriation ?

Pendant l'expatriation

- Combien de temps partent-ils sur place avant le commencement de leur mission ?
- Selon les pays d'expatriation, comment qualifiez-vous la pression sociale des locaux envers les étrangers à se conformer aux règles locales ?
- Comment la communication médiatisée, via notamment les journaux et la radio, aide-t-elle les expatriés dans leur adaptation au pays ?

Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines

Avant l'expatriation

- Comment se déroule la rencontre entre les collaborateurs locaux et la personne expatriée ?

- Quels sont les éléments que l'organisation prend en charge pendant une mission à l'étranger ?

Pendant l'expatriation

- Quelles mesures ont été prises dans le pays d'accueil pour l'arrivée des expatriés ?
- Quelle est la fréquence de vos contacts avec les expatriés ?
- Quels sont les thèmes abordés lors de ces contacts ?
- Quelles sont les difficultés que rencontrent habituellement les expatriés en dehors du cadre de travail ?
- Comment aidez-vous les expatriés à résoudre ces difficultés ?
- A part vous, y a-t-il une autre personne de contact qui est désignée pour l'expatrié ?
- Comment préparez-vous le retour des expatriés ?

Questions de clôture

- Quels sont les éléments primordiaux pour qu'une mission d'expatriation soit une réussite ?
- Quels sont les éléments qui font qu'une mission d'expatriation soit un échec ?
- Selon les retours de vos collaborateurs, dans quel pays l'adaptation est la plus difficile ?
 - En quelques mots pour quel(s) raison(s) ?
- Selon les retours de vos collaborateurs, dans quel pays l'adaptation est la plus facile ?
 - En quelques mots pour quel(s) raison(s) ?
- En général, est-ce que les expatriés partent seuls ou en famille ?
- Souhaitez-vous rajouter quelque chose ?

Je n'ai plus aucune question. Merci beaucoup de m'avoir accordé votre temps.

Section 2 : Travailleur expatrié

Présentation de l'entretien

Présentation du mémoire

Tout d'abord, je me présente à l'interviewé et le remercie d'accepter cet entretien.

Je suis étudiante en 2e année de master en gestion des ressources humaines à l'Université Catholique de Louvain. Dans le cadre de mon mémoire de master, je mène une recherche sur la capacité d'adaptation des travailleurs expatriés mandatés par leur organisation. Je vous remercie vivement de donner de votre temps pour répondre à mes questions.

Présentation de déroulement de l'entretien

En second lieu, je présenterai le déroulement de l'interview.

Je mènerai un entretien semi-directif d'environ 1h00 au cours duquel je poserai des questions ouvertes et structurées autour des thématiques précises à savoir :

- *La capacité à répondre aux exigences professionnelles ;*
- *La capacité de communication ;*
- *Le soutien apporté par le département des ressources humaines ;*
- *La capacité d'adaptation.*

Ensuite, je l'informerai sur la structure de l'entretien qui comporte une série de questions reprises en cinq catégories :

- Informations générales ;
- Approche de la thématique du travail ;
- Approche de la thématique de la communication ;
- Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines ;
- Questions de clôture.

Je préciserai à l'interviewé qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse aux questions. J'aimerais simplement connaître son opinion quant à son (ses) expérience(s) relative à l'adaptation des travailleurs expatriés.

Autres questions

Je demanderai à l'interviewé s'il souhaite davantage d'informations préliminaires.

Autorisation d'enregistrer

Je lui demanderai l'autorisation d'enregistrer l'entrevue.

Informations générales

Pouvez-vous vous présenter ?

- Quelle est votre fonction ?
- Quel est votre parcours professionnel ?
- Quel est ton année de naissance ?

Expérience d'expatriation

- Êtes-vous expatrié pour l'instant ?
 - Si oui : Depuis combien de temps ?
 - Si non : Quand étiez-vous expatrié ?
- Dans quel pays êtes-vous expatrié ?
- Quelle est la durée de votre mission d'expatriation actuelle ?
- Est-ce votre première mission d'expatriation ?
 - Si oui : Préalablement à l'expatriation, avez-vous déjà visité le pays sur le plan touristique et culturel ?
 - Si non : Où se sont déroulées votre (vos) précédente(s) mission(s) ?
 - Si non : Quelle sont les changements entre votre première expérience et votre dernière expérience ?
- Comment avez-vous vécu votre première expérience ?

Approche de la thématique du travail

Avant l'expatriation

- Dans le cadre professionnel, comment s'est déroulée votre arrivée dans la délégation ?
- Comment avez-vous été préparé pour occuper cette nouvelle fonction ?

Pendant l'expatriation

- Comment avez-vous géré l'écart entre la description de la fonction et la réalité du terrain ?
- Quelles sont les ressources mises à votre disposition pour réaliser correctement vos tâches ?
 - Sont-elles suffisantes ?
- Comment avez-vous géré des situations d'incompréhension par rapport à ce qui était attendu de vous ?
 - Sont-elles fréquentes ?
- Quel degré d'autonomie avez-vous pour exercer votre mission ?
- Comment cela se passe avec vos collègues locaux au niveau du travail ?
- Quels sont les exemples d'incompréhensions interculturelles que tu as rencontrés ?
- Quelle est la fréquence des incompréhensions interculturelles ?

Approche de la thématique de la communication

Avant l'expatriation

- Comment avez-vous été préparé à la culture locale ?
- Comment se sont déroulés vos contacts avec les personnes vivant dans le pays d'accueil ?

Pendant l'expatriation

- La langue parlée dans la délégation est-elle la même que la langue locale ?
 - Si oui : Comment avez-vous été préparé à la langue locale ?
 - Si non : Parlez-vous la langue locale ?
 - i. Si oui : Quel rôle la langue locale joue-t-elle dans votre adaptation au pays ?
 - ii. Si non : Pensez-vous que cela a freiné votre adaptation au pays ?
- Quel type de relation entretenez-vous avec les locaux en dehors du travail ?
- Comment les qualifiez-vous ?
- De manière générale, comment qualifiez-vous la pression sociale des locaux envers les étrangers à se conformer aux règles locales ?
- Comment la communication médiatisée, via notamment les journaux et la radio, vous a-t-elle aidé dans votre adaptation au pays ?

Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines

Avant l'expatriation

- Avez-vous eu une formation à la différence culturelle ?
- Quelles aides le département des ressources humaines vous donne-t-il pour la préparation de l'expatriation ?
- Avant d'avoir pris votre fonction, y a-t-il eu une passation de fonction entre votre prédécesseur et vous ?
- Avant votre départ, comment le département des ressources humaines vous a-t-il aidé pour créer votre réseau de relations sur place ?

Pendant l'expatriation

- Quel était le rôle du département des ressources humaines lors de l'accueil par la délégation ?
- Quelles aides le département des ressources humaines vous donne-t-il pendant l'expatriation ?
- En cas de difficultés, quelles sont les personnes de contact vers lesquelles vous pouvez vous tourner ?
- Jusqu'à quel point le département des ressources humaines vous informe-t-il des évolutions de la situation au siège de l'organisation ?
- Comment le département des ressources humaines prépare-t-il votre retour ?

Questions de clôture

- Quelles sont les difficultés d'adaptation que vous avez vécues ?
- Qu'est-ce qui a permis de faciliter votre adaptation ?
- Selon votre (vos) expérience(s), quel pays a été le plus facile au niveau de votre adaptation ?
 - Quelles en sont les raisons ?
- Souhaitez-vous rajouter quelque chose ?

Je n'ai plus aucune question. Merci beaucoup de m'avoir accordé votre temps pour répondre à mes questions.

Annexe 4 : Retranscriptions des entretiens

Section 1 : Iles de Paix

§1 : RH chargée des collaborateurs expatriés - Martine

Entretien avec Martine, responsable de l'unité Finances, Administration et Ressources Humaines (UFARH)

Jeudi 16/01/2020 à 09h00 (UTC + 1)

Basée à Huy, Belgique.

Enregistrement autorisé par l'interviewée

Informations générales

Pourrai-tu te présenter ?

Quelle est ta fonction au sein du département des ressources humaines ?

Je suis aussi en appui pour le recrutement. On a un système qui vise à responsabiliser au maximum les différentes parties prenantes en fonction du poste qui est à pourvoir. Soit ça restera dans la responsabilité seule du département qui recrute et je peux venir en appui pour rédiger un appel à candidature, pour sélectionner les candidats. Ou alors, si ce sont des postes plus stratégiques comme des postes de direction et des postes d'expatriés, je suis d'office impliquée dans tout le recrutement.

Qui prend part aux recrutements de futurs expatriés ?

Quand on parle d'expatrié, le responsable du recrutement est la direction puisque les expatriés dépendent hiérarchiquement et directement de la direction générale. On va constituer un panel de recrutement. Il y aura dans ce panel la direction et la responsable RH et puis, en général, on associera une personne de l'unité de suivi de programmation des programmes, cela peut être soit le responsable soit le chargé de suivi du pays concerné.

Quelle est ton ancienneté dans ta fonction actuelle ?

J'ai 35 ans d'ancienneté dans Iles de Paix et j'ai pris la responsabilité des ressources humaines, je crois, vers 2007-2008. C'est seulement en 2007 qu'on a vraiment réfléchi à faire évoluer et avoir un vrai département des ressources humaines. Avant, cela se gérail un peu de manière automatique. C'est aussi lié à notre secteur, on a quand même pas mal d'emplois

subsidés et à l'époque c'était les pouvoirs subsidiant qui étaient les employeurs des personnes. On était les employés d'un petit groupe et on avait des collègues qui étaient payés mais qui étaient sous contrat avec les bailleurs de fonds. C'est seulement quand ça s'est inversé en 2007 qu'on a pu vraiment mettre en place une vraie réflexion RH.

Quel est ton parcours professionnel ?

Au départ, je suis expert-comptable. J'étais recrutée à l'époque dans cette fonction chez Iles de Paix pour reprendre essentiellement le suivi de la gestion financière. Petit à petit, j'ai repris en interne la fonction de l'expert-comptable et j'ai développé le département comptabilité-finance parce qu'à l'époque, en 1985-1990, on n'avait pas de département RH. Ça peut paraître bizarre aujourd'hui mais ça ne se gérait même pas. On venait travailler et on signait son contrat. Surtout dans une ONG, dans le monde associatif.

Avec la direction de l'époque, on a décidé d'être ambitieux et de développer une politique RH assez professionnelle mais en même temps, on ne voulait pas faire du copier-coller de ce qui se faisait ailleurs car on était conscient qu'on était dans un secteur spécifique et qu'on était vraiment dans un besoin d'avoir quelque chose d'adapté à notre réalité. On n'avait pas non plus dans le secteur ONG beaucoup d'exemples à suivre car on a vraiment été précurseur en la matière. Je parle d'ONG de notre taille. Evidemment, MSF qui a des centaines de travailleurs avait déjà des processus RH bien élaborés. Mais quand on parle des ONG de notre taille, on était vraiment les premiers. Pour ça, le directeur m'a donné carte blanche et j'ai suivi des formations et j'ai beaucoup travaillé avec des professionnels RH qui ont développé avec nous des outils sur mesure. J'ai une casquette RH sans avoir un diplôme RH mais j'ai un bagage que j'ai acquis par l'expérience et par les formations.

Quel est ton année de naissance ?

1958.

Pourrais-tu présenter l'organisation ?

Combien y a-t-il de travailleurs expatriés au sein d'Iles de Paix ?

La fonction du directeur pays qui, dans certains cas, reste expatrié chez Iles de Paix. Sur les cinq pays pour le moment, on a trois expatriés et deux locaux. Là, il y a des avantages et inconvénients pour les deux situations.

Quels sont les avantages d'une expatriation pour le travailleur ?

C'est une plus-value pour leur carrière et cela donne de l'expérience dans l'expatriation. Souvent, ce sont des personnes qui veulent voyager et rencontrer une autre culture.

Pour nous, toutes les têtes « pensantes », et ce n'est pas du tout péjoratif, étaient expatriés. On recrutait du personnel local plus pour la main d'œuvre, le gardiennage, etc. Comme personnel d'appui. Petit à petit, finalement, on est allé vers plus de recrutement local parce que ça participe aussi à la participation des actions d'Iles de Paix. On n'est pas là que pour passer donc il faut qu'on ait une contribution dans la formation des populations qu'on accompagne. Tout naturellement, à chaque fois que ça s'est révélé possible, on a plutôt engagé des cadres locaux plutôt que d'engager des cadres expatriés. Donc, c'était une volonté d'association.

Le principal avantage d'avoir un expatrié à la tête d'une équipe au Sud est la jonction entre les cultures parce qu'on se rend compte que ce n'est pas toujours évident, même quand on est une ONG, même quand qu'on est très attentif aux différences culturelles, on est plus dans le bain, on connaît mieux les choses. Mais se parler et travailler au quotidien quand on n'a ni la même culture, ni les mêmes références, ni le même contexte, c'est parfois compliqué. On s'est aperçu à de nombreuses reprises que l'expatrié est des deux cultures puisqu'il vit dans le pays, il a son équipe autour de lui, il est immergé de la culture locale dans laquelle il fonctionne. Mais il connaît aussi très bien les standards européens et il peut décoder des deux côtés. Très souvent, il aide à la bonne perception ou à glisser les interprétations qu'on peut faire pour aider les uns et les autres de part et d'autre. C'est vraiment une plus-value pour cette fonction d'expatrié.

D'un autre côté, il y a l'inconvénient d'avoir un expatrié ou l'avantage d'avoir un local, comme par exemple, pour le moment au Burkina Faso : le pays est en alerte sécuritaire importante puisque nos zones d'intervention sont en zone rouge et si on avait un expatrié, on aurait dû fermer le programme. Le fait d'y avoir un travailleur local et que toute l'équipe est locale permet la poursuite des activités quasiment à la normale. Il y a quelques adaptations qu'on a dû mener. On est bien sûr attentif. Alors que dans un autre cas, on aurait dû fermer. On a connu des cas comme en Guinée-Bissau où on a dû retirer en extrême urgence les équipes et donc nos programmes ont été fermés pendant plus d'un an du fait de la guerre civile et le programme n'a jamais pu reprendre. On a dû évacuer notre équipe d'expatriés à l'époque. Ils étaient trois ou quatre. Pour cette raison, ce programme a dû se terminer sans avoir été conclu.

A compétence identique, on ouvrira plutôt l'emploi à un local mais, il reste cette nuance d'interaction entre les cultures dont je t'ai fait part pour démarrer. Par exemple, le directeur de l'Ouganda va quitter ses fonctions en juillet prochain. C'était connu quand il a prit ses fonctions,

il est parti en famille et il nous avait annoncé qu'il partait pour trois ans. Maintenant, il va rentrer et il souhaite se réinsérer dans le circuit belge avec ses enfants. On a réfléchi avec lui : « est-ce que l'on ouvre à l'international ou uniquement aux personnes locales ? ». Finalement, on va rouvrir à l'international.

Quelle est la motivation de ce choix ?

Le fait que parmi les membres de notre équipe, du personnel et des autres ONG avec lesquelles on fonctionne sur place, on n'a pas trouvé le profil de quelqu'un pour prendre la relève, qui est prêt actuellement. Exemple, les deux directeurs pays au Burkina Faso et au Bénin sont des collègues qui ont commencé comme conseiller technique puis qui ont été promu « chargé de programme » et ensuite sont devenus directeur pays. Il y a aussi tout ce parcours interne à Iles de Paix qui fait qu'ils ont bien acquis et intégrés nos concepts, nos valeurs, notre manière de fonctionner, etc. On est attentif à ce qu'un directeur pays soit vraiment très en phase avec toute la déclinaison d'Iles de Paix.

De manière générale, quels sont les critères pour recruter un expatrié ?

Aujourd'hui, quand on recrute un expatrié, c'est d'office un directeur pays. Un directeur pays, c'est un mouton à cinq pattes parce qu'on ne cherche pas quelqu'un de particulièrement pointu dans une spécialité. On ne va pas chercher quelqu'un qui a un diplôme technique. On est plutôt sur un profil de personnalité. On va valider les compétences de la personne, essentiellement au niveau de ses capacités de manager de gestion d'équipe. Il faut qu'il ait de l'expérience, de manière générale, pour pouvoir gérer une équipe dans des contextes autres que belgo-européen. On prend généralement des personnes qui ont de l'expérience en expatriation et qui ont aussi de l'expérience dans le monde ONG. Être expatrié pour les Nations Unies ou pour une grosse boîte commerciale, c'est une mentalité différente. On va aussi valider le fait que cette personne soit en phase avec les missions d'Iles de Paix. On travaille avec les paysans sur l'agriculture familiale durable, on travaille de manière écologique, on a donc une approche agroécologique. On ne va pas chercher à ce que l'expatrié soit un spécialiste de l'agroécologie. Pour cela, on a des chargés de programmes, des conseillers de technique, du personnel sur le terrain qui ont toutes ces compétences-là. Mais il faut au moins qu'il ait cette sensibilité. On ne va pas envoyer un expatrié pour qui l'écologie, l'agroécologie et le travail avec les paysans ne lui parlent pas, sur lesquels il n'a pas d'expérience. On va valider aussi quelqu'un qui est en cohérence avec la philosophie d'Iles de Paix et qui sera à l'écoute des partenaires et les personnes qu'on accompagne. Donc, c'est un peu une main de fer dans un gant de velours, quelqu'un qui

doit être soft, qui doit pouvoir composer, qui doit pouvoir négocier. Il y a aussi une composante qui est peut-être moins visible, on attend aussi de l'expatrié, qui est aussi le représentant du pays, qu'il puisse vendre Iles de Paix auprès des bailleurs locaux. Il doit pouvoir représenter Iles de Paix diplomatiquement. Il doit aussi ne pas avoir peur de participer aux réunions, défendre un point de vue, etc. On ne travaille pas en capital, la vie d'un expatrié dans un milieu rural est vraiment fort différente de la vie d'un expatrié en capital.

Quel est le taux de rapatriement des expatriés avant le terme de leur contrat ?

C'est difficile à dire car nos expats ont des contrats à durée indéterminée et nos programmes sont des programmes à long terme. Une intervention d'Iles de Paix se situe entre 7 à 10 ans mais souvent, on a été au-delà et on est resté plus de 20 ans. Il y a des programmes qui se sont succédés dans des villages différents.

Je pense à deux cas où ils avaient des soucis avec des enfants qui ne s'adaptaient pas ou qui étaient malades. Il y a eu aussi des personnes qui n'ont pas convenu au poste. Il y a aussi des expatriés qui ont pris leur fonction et après 6 mois-1 an, le constat était que ça n'irait pas ni dans leur chef, ni dans le nôtre et qu'on mettait fin au contrat. A vrai dire, finalement c'est un petit nombre. Je ne connais pas les statistiques, je ne pourrais pas te donner un chiffre.

Combien y a-t-il de cas similaire à celui de Denis⁷ ayant un CDD ?

Il n'y a que le cas de Denis et ça ne nous est pas arrivé depuis longtemps. Denis représente le dernier pays qu'on a ouvert : l'Ouganda. On cherchait quelqu'un pour ouvrir ce pays et Denis y était dans le conseil d'administration d'Iles de Paix. Quand on a ouvert le poste, il a posé sa candidature et il a fait partie d'une sélection. Quand il est parti, il nous a dit : « moi, ça m'intéresse vraiment ». On estimait qu'il avait le bon profil du fait qu'il avait déjà travaillé auparavant en expatriation en Burkina Faso mais pas pour nous, on l'avait connu quand il était au Burkina Faso. Il connaissait aussi Iles de Paix puisqu'il y était administrateur, il y avait vraiment beaucoup de choses qui matchaient. On s'était dit que même si ce n'était que pour 3 ans, c'est une bonne opportunité parce qu'on savait que c'était la bonne personne pour démarrer ce pays et démarrer ce programme. Avec Denis, le terme était clair, on sait depuis qu'il a démarré qu'il n'ira pas au-delà et on organise la succession ensemble. Il a aussi beaucoup de flexibilité et il nous a dit « moi, je rentre cet été mais ça peut être en juin, juillet, août, septembre ». On a vraiment le temps de

⁷ Actuel directeur pays de l'Ouganda

lancer le processus, de trouver son remplaçant, de faire une passation, etc. Tout ça se fait vraiment en bon accord et a été préparé.

Approche de la thématique du travail

Avant l'expatriation

Recrutez-vous des travailleurs expatriés en interne et/ou en externe ?

Quand on ouvre le poste, on regarde toujours en interne s'il y a un demandeur mais la plupart du temps, on le met en compétition avec des externes. Donc on laisse l'appel à candidature et tout le monde passe par le processus de recrutement qui est costaud. Si les candidats arrivent à égalité, c'est l'interne qui a le poste.

Dans le cas où vous recrutez un externe, comment préparez-vous la nouvelle recrue à l'organisation ?

Il y a des prérequis. Pour ce type de poste, il y a un assessment aussi qui nous permet de cerner plus la personnalité. On considère qu'on a fait le bon choix : qu'il y a des choses qui matchent et qu'on est sur la même longueur d'onde au niveau des valeurs puis il y a le processus de formation au siège avant le départ en expatriation. C'est un programme de travail d'environ deux semaines au siège, l'expatrié va passer par tous les départements du siège. On a des programmes de formations adaptés au contexte et à la réalité du pays, du moment, etc. Il y a des parties qui requièrent plus de connaissances de la fonction, du contexte des programmes qu'il va devoir encadrer, etc. Il y a des parties plus générales sur « que fait Iles de Paix », il y a des rencontres avec des instances, avec les équipes, toutes les procédures internes, etc. C'est une formation un peu lourde quand même mais qui est importante à donner à l'expat avant son départ.

Pendant l'expatriation

Comment leur travail est-il supervisé ?

C'est la responsabilité de la direction. Il y a des Skypes très fréquents toutes les six semaines. Depuis qu'on a une nouvelle directrice, elle fixe la périodicité +/- de 5-6 semaines. A chaque échéance, il y a un entretien entre la direction et le directeur pays pour y faire le point sur l'état d'avancement des programmes, les difficultés rencontrées, les succès rencontrés, comment se sent l'expatrié, etc. Tous les thèmes sont passés en revue.

L'expatrié rentre au siège au moins une fois par an parce qu'il y a des ateliers au siège, généralement, en automne. En 2020, ce sera exceptionnellement en juin. Et puis il y a aussi des missions de la direction sur le terrain. La direction ne va pas chaque année dans tous les pays sinon elle passerait sa vie à voyager. En général il y a deux missions par an soit deux pays sont visités par an, soit lors des missions, soit lorsque l'expat rentre au siège. Il y a un entretien formel qui est programmé sur base d'un canevas. On n'appelle pas ça un entretien d'évaluation mais un entretien de fonctionnement. Ça permet de faire le point sur l'année écoulée et de se projeter vers l'avenir et de poser des défis pour l'année à venir.

Quelles sont les difficultés liées au niveau de leur travail que rencontrent habituellement les expatriés ?

Par exemple, l'expatrié en Tanzanie connaît beaucoup de difficultés d'ordre administratif parce que l'état tanzanien est immensément compliqué. Donc lui ressent une forme de stress à ne pas savoir comment il doit faire pour bien connaître la législation et ne pas être en porte-à-faux par rapport à des taxes à payer, à des obligations légales, fiscales, sociales, etc. C'est une forme de stress parce que forcément, s'il est pris en défaut de ne pas avoir exécuté ou payé quoique ce soit, son permis de travail est en jeu. En Ouganda, on rencontre aussi le cas mais moins prégnant qu'en Tanzanie. Pour le moment, le fisc tanzanien est vraiment sur le dos des ONG de façon assez accrue.

Il peut y avoir des difficultés de mise en œuvre des programmes, ça dépend du contexte. Il peut y avoir des difficultés avec les partenaires. Quand on sélectionne un partenaire pour démarrer un programme, suite à une étude de sélection, on choisit de travailler avec un partenaire, mais si c'est un nouveau partenaire, on se découvre aussi. En général, quand on démarre un programme, l'apprentissage et la découverte du partenaire peuvent représenter une difficulté parce que le partenaire peut avoir travaillé avec d'autres ONG et n'a pas forcément la même philosophie et les mêmes exigences qu'Iles de Paix. Pour lancer une relation de travail, ça peut parfois être plus compliqué.

Il peut y avoir des difficultés dans l'équipe telles que des personnes compliquées à gérer dans le staff.

Approche de la thématique de la communication

Avant l'expatriation

Comment préparez-vous les collaborateurs à la culture locale de l'expatriation ?

En général, ce sont des gens qui ont déjà de l'expérience. On est attentif afin de ne pas les préparer à la culture locale. On ne va pas parachuter un directeur pays en Afrique s'il n'a jamais mis les pieds en Afrique. On considère que c'est un prérequis finalement et on vérifie cet acquis avant le recrutement. Pour nous, s'il connaît le contexte, il connaît suffisamment la culture locale pour l'avoir vécue dans les conditions d'une expatriation telles qu'Iles de Paix les imposent.

Comment vous impliquez-vous dans la recherche de réseau non professionnel pour les expatriés dans le pays d'accueil ?

On ne s'implique pas tellement non plus. C'est l'expat qui fait son réseau. On n'est pas dans une structure avec beaucoup d'expats ni avec beaucoup de gens qui partent tout le temps et seront remplacés tout le temps. Quand Gaël⁸ est arrivé au Pérou, c'est Olivier⁹ qui y a été. Ils se connaissaient puisque Gaël a suivi Olivier au Burkina Faso. Quand Olivier a quitté le Pérou, Gaël lui a succédé. Naturellement, Olivier lui a indiqué qu'il connaît untel, où il fait ses courses, etc. Les choses se faisaient naturellement.

En général, comment cela se passe pour les autres expatriés ?

Je ne me souviens pas des cas où on a dû parachuter quelqu'un qui n'avait jamais mis les pieds sur le continent pour lequel il allait travailler et qu'il ne connaissait pas du tout le contexte.

Comment préparez-vous les collaborateurs à la langue locale de l'expatriation ?

Ils doivent parler le français parce que l'ONG est francophone et on communique en français avec eux. Mais ils doivent parler la langue principale du pays. Pour l'Ouganda et la Tanzanie où on parle l'anglais et le swahili, la pratique du swahili n'est pas du tout une exigence car c'est impossible. Ludovic¹⁰ travaillait au Bénin, en Afrique francophone, et puis il est resté pour nous au Bénin encore plusieurs années. Quand on lui a proposé le poste en Tanzanie, on lui a dit qu'il fallait qu'il parle l'anglais. Il a pris des cours d'anglais plutôt en autodidacte.

Comment cela se déroule pour le cas de Denis ?

⁸ Actuel directeur pays du Pérou

⁹ Ancien directeur pays du Pérou et actuel responsable de l'unité d'appui aux programmes (UPAS)

¹⁰ Actuel directeur pays de la Tanzanie

Honnêtement, je n'en sais rien. Ce n'est pas un obstacle à sa fonction en tout cas.

Comment l'absence de la pratique du swahili impacte le cadre hors professionnel ?

La langue pratiquée c'est l'anglais partout. Ses enfants sont scolarisés en anglais. L'anglais est vraiment très, très, pratiqué. Ce n'est pas du tout un obstacle.

Pendant l'expatriation

Combien de temps partent-ils sur place avant le commencement de leur mission ?

On considère à partir du moment où ils sont sur le terrain qu'ils sont déjà en fonction. Après, évidemment, il y a une période de prise de fonction et là, ça peut varier. Quand on avait ouvert en Tanzanie, c'est Ludovic qui est arrivé et qui a tout fait une fois qu'il était sur place. On s'est rendu compte que ça lui avait pris un temps infini de trouver toutes les informations et de faire toutes les formalités. Ludovic est arrivé en Tanzanie avec sa famille. Il devait chercher un logement, etc. Donc il a vécu à l'hôtel avec sa famille pendant tout un temps, le temps de trouver une maison, il fallait louer un véhicule, etc. Il a dû faire tout ça et forcément ça l'a pénalisé dans sa prise de fonction de responsable pays sur le terrain puisqu'il a dû consacrer X semaines à cela. Mais on n'avait pas d'autre choix. Du coup, on a appris de cette expérience. Quand on a ouvert un poste en Ouganda, on a essayé de préparer plus de choses que pour la Tanzanie.

Après ça varie. Quand Gaël est arrivé au Pérou, il y avait une remise-reprise avec Olivier. Ils ont travaillé ensemble, quinze jours, trois semaines ou un mois. Ça dépend du contexte, est-ce que c'est quelqu'un qui va lui succéder. On essaie toujours de préparer une remise-reprise. Si c'est une ouverture d'un nouveau pays, il est un peu plus freelance, il doit un peu plus se débrouiller seul mais on essaie de fournir un encadrement, évidemment, depuis le siège et sur place.

Combien de temps ont-ils avant leur prise de fonction, par exemple, pour visiter les lieux, etc. ?

Il va déjà prendre sa fonction, il va déjà encadrer l'équipe, etc. On sait très bien qu'il va consacrer un quart, un tiers, la moitié de son temps à chercher un logement. C'est inhérent à la prise de fonction. On n'a pas une période de quinze jours pour chercher un logement et ensuite se lancer dans le travail. Le travail se fait en souplesse et tient compte du temps nécessaire pour chercher à s'implanter.

Selon les pays d'expatriation, comment qualifiez-vous la pression sociale des locaux envers les étrangers à se conformer aux règles locales ?

En Afrique de l'Ouest, on est encore très fort dans la mentalité où le blanc est le patron, où il vit autrement et fait différemment. C'est surtout le cas dans les zones rurales dans lesquelles on travaille. C'est moins le cas en Tanzanie et en Ouganda. En Tanzanie, on est basé à Arusha qui est une grande ville touristique et où il y a beaucoup d'occidentaux qui circulent, qui voyagent, etc. Le clivage est moins grand. En Amérique latine, c'est très différent.

Je ne sais pas s'il y a une pression locale pour que l'expat se conforme. C'est une question de personnalité aussi. Je crois que dans tous les expats qu'on a eus, ça s'est toujours bien passé. Le métissage a toujours bien fonctionné. On a quand même deux expats sur trois qui se sont mariés avec des Africaines.

Ces personnes ont tellement vécu en expatriation que c'est naturellement qu'ils restent dans leur coutume, qu'ils partagent ou ne partagent pas leurs convictions intimes et leurs valeurs personnelles.

Comment la communication médiatisée, via notamment les journaux et la radio, aide-t-elle les expatriés dans leur adaptation au pays ?

Je suppose que ça doit les aider mais on ne s'en occupe pas. C'est à eux de voir s'ils ont envie de regarder ces journaux ou pas.

Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines

Avant l'expatriation

Comment se déroule la rencontre entre les collaborateurs locaux et la personne expatriée ?

En général, l'expat découvre son équipe lorsqu'il prend ses fonctions.

Quels sont les éléments que l'organisation prend en charge pendant une mission à l'étranger ?

Dans le pack salarial d'un expatrié, il y a son salaire, son 13e mois et son pécule de vacances. Il a des jours de congé, il a plus de jours de congés qu'un travailleur au siège. Il a 30 jours de congé par an (2 jours et demi par mois). On prend en charge le billet d'avion « famille » une fois par an aller-retour. Ce n'est plus le cas pour le moment, mais quand il y avait des expatriés en zone vraiment rural, on prenait une 2e billet d'avion par an en charge pour leur

permettre de quitter la brousse parce que c'était vraiment des conditions humaines et sociales compliquées.

Sur place, on prend en charge le logement de l'expatrié. Au début, c'était Iles de Paix qui, d'office, prenait le bail et logeait l'expat. Maintenant, ça a évolué. Par exemple, on a des expatriés qui sont devenus propriétaires de leur maison et nous, on leur verse une indemnité en compensation. On leur permet aussi d'utiliser le véhicule de l'association pour leurs déplacements privés avec un quota. Ils peuvent l'utiliser du domicile au travail mais aussi les weekends, pour leurs courses, pour visiter le pays et pour leurs congés. On met un quota kilométrique et quand ils dépassent ce quota, ils remboursent les kilomètres effectués en plus. Ils ont bien sûr les assurances vieillesse, de soin de santé, de retraite, les assurances accidents et une assurance spéciale expatrié « rapatriassions et assistance pour toute la famille ». On paie aussi les frais de scolarité pour les enfants, il y a un budget par enfant avec un plafond.

Pendant l'expatriation

Quelles mesures ont été prises dans le pays d'accueil pour l'arrivée des expatriés ?

Ça dépend. Par exemple, je t'expliquais avec Denis en Ouganda, on a dû faire beaucoup plus puisqu'on a été en contact avec d'autres ONG pour trouver un bureau, un logement, pour faire toutes les démarches administratives, etc. Donc là, on a fait vraiment beaucoup de choses. Quand Gaël est arrivé au Pérou, on n'a pas fait grand-chose à part payer son billet d'avion puisqu'Olivier était sur place pour les explications. Bien sûr il y a de la communication vis-à-vis de l'équipe mais c'est de la communication par mail, par Skype. C'est l'information sur la nomination du directeur, sa prise de fonction, etc. Mais dans le cas où on n'accompagne pas nos directeurs pays sur place, on n'intervient pas dans la communication.

Quelle est la fréquence de vos contacts avec les expatriés ?

Ça dépend. Si on est plus sur des thématiques RH, la fiscalité en Tanzanie, etc. C'est moi qui serai le plus en suivi avec Ludovic. C'est vraiment à la demande et selon les besoins. Mais c'est sûr que tant l'UPAS que l'UFARH sont vraiment en support et disponibles pour les expatriés afin de les accompagner pendant leurs missions.

Quelles sont les difficultés que rencontrent habituellement les expatriés en dehors du cadre de travail ?

Parfois il y a des problèmes de sécurité. Il y a des expatriés qui ont déménagé parce qu'ils étaient dans un quartier qu'ils ne trouvaient pas assez sécurisant ou bien pour eux ce n'était pas un problème mais bien pour l'épouse qui ne se sentait pas à l'aise dans le quartier. Ça peut aussi être un problème au niveau de l'intégration. On a eu des cas mais ça remonte à peut-être 10-15 ans déjà où l'expatrié a évolué comme un poisson dans l'eau dans sa fonction et dans le pays, etc. Mais l'épouse, par contre, ne s'adaptait pas. Pour l'expat, c'était un choix : « mais qu'est-ce que je fais ? Je privilégie ma carrière où je privilégie mon ménage ? ». Ce sont des choix à faire. J'ai parlé aussi des choix selon la santé des enfants. Là, la question se pose moins parce que l'expatrié ne va pas remettre la santé de son enfant en jeu. Ce sont des difficultés liées aussi à « comment j'accomplis ma charge professionnelle en étant aussi préoccupé quand mon enfant est malade ou quand mon enfant ne s'adapte pas, etc. ». Il peut y avoir aussi ça, on est alors attentif quand on recrute dans des localisations en brousse où il n'y a pas beaucoup d'activités sociales. Quand on s'est installé à Fada, la famille expatriée était les seuls blancs dans toute la ville de Fada. Il n'y avait pas de cinéma, pas de théâtre, pas de club de sports, pas de restos. Il faut que l'expatrié arrive à s'organiser et s'il part en famille, c'est compliqué de vivre dans ce type de contexte où parfois il n'a pas de vie en dehors de la vie professionnelle. Ça peut aussi être une difficulté qui était plus présente par le passé dans les programmes et dans les localisations d'Iles de Paix.

Comment aidez-vous les expatriés à résoudre ces difficultés ?

Une mesure, par exemple, c'était de payer un 2e billet d'avion à l'expatrié pour lui permettre de prendre deux fois par an des vacances. Une mesure aussi était la fréquence des trajets vers la capitale. Par exemple, quelqu'un comme Ludovic à Arusha, il a tout. Arusha est une grande ville, il y a des touristes. Il n'a pas besoin d'aller loin pour se ressourcer, pour voir des gens, etc. Par contre, quand on avait des expatriés à Fada, oui c'était important qu'ils puissent aller à Ouaga beaucoup plus souvent ne fût-ce que pour s'alimenter parce qu'à Fada il y a des périodes durant l'année où on ne trouve rien. On autorisait des trajets vers la capitale beaucoup plus fréquemment, tous les mois, à un moment donné tous les quinze jours afin que l'expatrié ne soit pas confiné dans sa sphère uniquement professionnelle.

Donc il ne peut pas aller dans une autre ville sans l'autorisation d'Iles de Paix ?

Il peut y aller mais sans le véhicule d'Iles de Paix. A Ouaga, il y a aussi une maison d'Iles de Paix. C'est aussi une mesure qu'on a prise à l'époque pour que l'expatrié puisse aller vers la capitale sans devoir payer un trajet. Si l'expat doit partir tous les weekends dans une grande ville,

il le peut, il a un contrat de travail pour cinq jours semaine, on ne l'oblige pas à travailler le samedi ni le dimanche. Mais en général, il n'a pas un véhicule ni les moyens de se payer un hôtel tous les weekends, il reste malgré tout confiné là où il est. Par exemple, on a loué une maison à Ouaga dans laquelle l'expatrié et sa famille pouvaient se rendre tous les quinze jours pour jouir de la vie à la capitale.

Dans le cadre où la personne ne trouvait pas que son quartier était sécurisé, Comment agissez-vous ?

Depuis Huy¹¹, c'est compliqué à estimer et à voir donc on lui a donné l'autorisation de mettre fin au bail et de chercher une autre localisation pour un logement qui remplit les standards car il y a un budget tout à fait décent et avec ce budget-là il avait le mandat de chercher une autre maison ou un autre appartement.

Dans le cas où il y a la question de la santé des enfants, comment agissez-vous ?

Ils ont une assurance assistance et rapatriement. On a eu une fois un cas où un tout petit enfant en difficulté vitale donc forcément on était en appui, on a fait fonctionner l'assurance. On était en contact permanent avec le médecin et l'hôpital. La famille était rapatriée sur Ouaga et puis on a vu qu'il fallait rapatrier sur l'Europe, etc. Là, c'est plus un appui logistique et un soutien moral. On ne sait pas faire autre chose à ce stade-là.

A part vous, y a-t-il une autre personne de contact qui est désignée pour l'expatrié ?

Le lien hiérarchique, c'est expatrié-direction. Après, des liens fonctionnels, il y en a beaucoup donc il y a plus de personnes de contact en fonction des thématiques. Sur place, il a son équipe. Après, évidemment, ça dépend de la relation que l'expatrié développe avec son équipe. Mais ça, c'est comme en Belgique, avec tes collègues, tu peux être plus ou moins potes ou pas. Ça, ça dépend de la personnalité de chacun. Il a son réseau et en cas de coup dur, évidemment, ou cas de chose importante, il est enregistré à la diplomatie belge donc à l'ambassade ou au consulat, ça dépend de l'organisation du pays. Mais tous ces contacts-là, l'expatrié les a.

Comment préparez-vous le retour des expatriés ?

¹¹ Siège social d'Iles de Paix

Par rapport à Denis, on va surtout faire son débrief de mission et sa passation avec son successeur. Après, c'est le choix de Denis de rentrer et de se réorienter. On ne va pas accompagner Denis pour un autre job. C'est sa responsabilité. Nous, on va veiller à ce que sa fin de contrat se passe de manière optimale, qu'il y ait une passation optimale aussi avec son successeur et puis que toutes les formalités de fin de contrat soient accomplies en matière d'assurance, de documents administratifs pour lui permettre de se réinsérer dans le monde du travail, en Belgique ou ailleurs. Je ne sais pas quelles sont les ambitions de Denis.

Sa passation se déroulera probablement en Ouganda. On est dans un timing idéal, on dispose de temps, Denis n'est pas coincé par un agenda non plus parce qu'il nous a dit qu'entre juin et septembre c'est très bien. On va lancer ici, dans les jours qui viennent, un appel à candidature en espérant qu'on identifie rapidement quelqu'un et l'idée est que ce quelqu'un puisse rapidement vivre en Ouganda et y être en fonction suite à l'expérience qu'il aura vécu entre dix jours et un mois avec Denis.

Pour les postes au siège, c'est difficile. On n'est pas nombreux, il n'y a pas beaucoup de postes qui s'ouvrent au siège. Quand Olivier a décidé de quitter son poste d'expatriation, il était au Pérou, Olivier a quitté parce que ses enfants devaient rentrer à l'université et il estimait que l'université péruvienne n'offrait pas la même qualité de diplôme qu'en Belgique. Il nous a demandé s'il y avait un poste au siège, à l'époque, il n'y en avait pas. Olivier a démissionné de sa fonction et il a trouvé un job ailleurs en Belgique. C'est seulement quelque mois après que le poste s'est ouvert chez nous et qu'on est allé repêcher Olivier. Ça ne c'est pas fait tout de suite parce qu'au moment où il était décidé, on n'avait pas de poste ouvert. A part à l'UPAS ou à la direction, il y a peu de fonctions au siège qui sont compatibles avec le profil de l'expat du coup, ça restreint le champ des possibles.

Questions de clôture

Quels sont les éléments primordiaux pour qu'une mission d'expatriation soit une réussite ?

Je pense que tout le process de recrutement est primordial. Il faut vraiment mettre beaucoup d'attention sur ce point-là. Pour moi, il y a recrutement et formation avant l'expatriation. Plus le candidat recruté est en adéquation avec les besoins, avec le profil, dispose des compétences et des comportements adéquats, avec la formation complémentaire qui sera ajustée à ce candidat, pour moi on met toutes les chances de notre côté si on accomplit bien ces deux process.

Quels sont les éléments qui font qu'une mission d'expatriation soit un échec ?

Devoir recruter dans l'urgence et justement de ne pas prendre le temps de valider tous les éléments dont j'ai parlé lors du recrutement.

Au niveau de la famille, on a connu des cas où, par exemple, des expatriés ont décidé de rentrer ou de quitter parce que leur enfant arrivait en âge de scolarité, au moment de rentrer à l'université, et qu'ils ne pouvaient plus assurer eux-mêmes ou qu'ils considéraient que la scolarité locale n'offrait pas de garantie suffisante pour faire des études de qualité, donc ils ont fait le choix de partir. On a connu des cas aussi où les expatriés étaient avec des enfants en bas âge et ont connu des problèmes de santé et ils ont aussi été forcé à partir. On a eu des épouses des expatriés qui étaient enceintes, forcément, ça peut aussi mettre du stress sur l'expat.

C'est vrai que c'est un « risque supplémentaire » quand un expatrié part avec un/des enfant(s). Mais en même temps, ça fait partie aussi d'une stabilité de vie. On se dit que c'est de la responsabilité finalement du travailleur. On peut accompagner mais on ne prend pas de décision par rapport à ça. On s'engage à payer les déplacements, les logements, les assurances pour la famille quand l'expatrié en a une.

Selon les retours des collaborateurs, dans quel pays l'adaptation est la plus difficile ?

Parmi nos cinq pays pour le moment, c'est le pays d'Afrique de l'Ouest, le Burkina Faso et le Bénin. Et ce n'est pas par hasard qu'il n'y a plus d'expatrié dans ces pays-là. Ces derniers temps. Les derniers expatriés, ça a vraiment été compliqué. Au Burkina Faso et au Bénin, il y a eu un peu un turnover d'expatriés après le départ de Gaël et de Ludovic parce que c'est très rural, on est en brousse, il y a le contexte sécuritaire qui se sont dégradés, etc. Par exemple à Arusha en Ouganda, l'expatrié n'a pas de difficulté à mettre ses enfants qui ne sont pas à l'université dans une école internationale de qualité, etc. L'épouse n'a pas de mal à trouver un job et à s'occuper. Au Bénin et au Burkina Faso, dans les régions dans lesquelles on travaille, ce n'est pas le cas. L'épouse reste au foyer, les enfants sont scolarisés, pas ou peu de contacts sociaux, etc.

Selon les retours des collaborateurs, dans quel pays l'adaptation est la plus facile ?

Les pays latinos sont un peu faciles. La culture est très différente mais la gamme de mode de vie est moins standard que dans les pays d'Afrique. Une adaptation n'est jamais facile, c'est pour ça qu'on veille vraiment à ce que l'expat ait déjà de l'expérience et ait déjà connu des situations similaires.

En général, est-ce que les expatriés partent seuls ou en famille ?

Les expatriés partent soit seuls ou en famille, c'est très variable.

§2 : Travailleurs expatriésAlinéa 1 : Denis**Entretien avec Denis, directeur pays de l'Ouganda**

Jeudi 16/01/2020 à 13h00 (UTC + 1)

Basé à Fort Portal, république d'Ouganda

Enregistrement autorisé par l'interviewé

Informations généralesPourrai-tu te présenter ?**Quelle est ta fonction ?**

J'ai actuellement la fonction de directeur pays pour l'Ouganda, un nouveau pays pour Iles de Paix.

Quel est votre parcours professionnel ?

J'ai été recruté par une ONG belge comme directeur pays en Afrique de l'Ouest. C'était un programme de 3 ans où j'étais basé au Burkina Faso, je coordonnais un programme qui s'occupait à l'époque du Burkina, du Tongou et du Niger. J'ai fait ça pendant 3 ans puis je suis revenu en Belgique. Là pendant 6 ans, j'étais responsable du lancement d'un projet pilote pour l'installation d'un établissement de microfinance en Belgique. Après, vient mon expérience actuelle chez Iles de Paix entre les deux, j'avais déjà un lien avec Iles de Paix étant donné que quand je travaillais dans l'économie sociale et solidaire, à titre bénévole, j'étais devenu membre de l'assemblée générale d'Iles de Paix puis membre du conseil d'administration d'Iles de Paix. Maintenant, j'ai été recruté en tant qu'employé d'Iles de Paix en tant que directeur pays, fonction que j'occupe depuis un peu plus de 2 ans et demi.

Quel est ton année de naissance ?

Je suis né en 1977.

Expérience d'expatriation

Quelle sont les changements entre ta première expérience et ta dernière expérience d'expatriation ?

Les changements sont à plusieurs niveaux. Si on commence par un plan plus personnel, le changement majeur, c'est que ma première expatriation, c'était plutôt une expérience de couple. Mon épouse et moi, on n'avait pas encore d'enfant et on avait toujours été attiré par ce genre d'expérience, on s'est jeté à l'eau et on est parti à deux. Au retour de la première expérience on s'était dit que c'était une expérience plutôt positive pour l'un et l'autre et on s'était gardé en tête que ce serait peut-être chouette d'avoir la même expérience mais en famille si un jour on avait des enfants.

La première expérience m'avait permis de découvrir sur le plan concret et pratique le secteur de la microfinance. Ici, ça me permet de découvrir un autre volet qui est l'agriculture familiale et l'agroécologie qui n'est pas ma formation de base. Dans mon équipe, j'ai un conseiller technique qui a ce background-là. Malgré tout, moi, par la force des choses, ça m'a permis de me plonger dans ce secteur et d'élargir mes compétences.

Ma première expérience, c'était en Afrique de l'Ouest, Afrique francophone et ici, je suis en Afrique de l'Est, pays anglophone. Donc des contextes quand même assez différents sur ce plan-là aussi.

La différence aussi, c'est que dans le premier programme, je n'avais pas directement une équipe à gérer. Je devais coordonner un projet qui se faisait directement au niveau des partenaires locaux. Alors qu'ici, il y a à la fois des partenaires locaux mais aussi une équipe propre à Iles de Paix, une équipe que j'ai dû recruter et qui travaille avec moi pour appuyer les partenaires locaux.

Quelles sont les changements au niveau de ton adaptation ?

La seule chose un peu nouvelle, challenging pour moi, sur la deuxième expatriation, c'est la première fois que je me retrouvais dans un environnement professionnel 100% anglophone. Il y avait le challenge de la langue. Je parlais anglais avant de venir ici mais je n'avais jamais eu avant une fonction managériale en anglais. Pour le reste sinon, pour l'adaptation, c'était assez facile dans les deux contextes. Je pense que ça fait partie de mon tempérament. J'ai plutôt le profil de quelqu'un qui aime démarrer des choses de zéro. C'est plutôt quelque chose qui me stimule plutôt que quelque chose qui me stress.

Lors de chaque expérience, ce sont de nouveaux apprentissages malgré tout. En ce qui concerne la capacité d'adaptation, je n'ai pas eu de grande différence. Dans les deux situations, je me suis senti assez vite à l'aise. Est-ce que j'ai eu de la chance deux fois ? Les deux fois, ça s'est relativement bien passé.

Comment as-tu vécu ta première expérience ?

J'avais sympathisé avec certaines personnes qui travaillaient dans cette ONG. Il m'avait déjà dit à l'époque : « si un jour tu veux travailler pour nous, il y a peut-être des préalables à faire ». Il m'avait suggéré, à l'époque, de suivre la formation qui était donné par Enabel qui prépare à l'expatriation. J'ai suivi cette formation-là que je trouvais fort intéressante et c'était sur 4-5 weekends. On était formé sur les différents aspects de la coopération au développement et notamment pour un peu démystifier certaines idées reçues sur la coopération au développement. J'avais fait ça pour me préparer. Et puis quand concrètement j'ai eu l'accord de la petite ONG pour partir sur le terrain. Je n'ai pas vraiment reçu d'appui. Elle m'a envoyé là-bas un peu comme ça. J'avais reçu vaguement un petit briefing mais ça se limitait à peu de choses. J'ai eu de la chance qu'arriver là-bas, ça a bien démarré. Après coup, si je me mettais dans la position de mon employeur, je pense qu'il y avait un peu un manque d'encadrement de leur part. Moi, j'ai un tempérament assez indépendant et autonome. Quelque part, ça m'a aussi plu cette autonomie. Finalement, j'étais un peu livrer à moi-même pour créer ma fonction, la façon dont je gérais ma fonction. A refaire, c'était peut-être un peu trop.

Durant tes expériences, comment as-tu ressenti le changement d'environnement ?

Je n'ai pas vraiment ressenti de changement. C'était clair pour moi que quitter la Belgique, c'est aussi quitter des choses que j'apprécie en Belgique et que je n'allais pas les retrouver là-bas et, à contrario, découvrir des choses qui me plaisaient plus que ce que j'ai en Belgique. Pour moi, ça a été assez vite mis en balance. On est dans des contextes tellement différents qu'il y a des aspects de la vie qui peuvent paraître plus faciles et très enchantants. Les deux fois, c'étaient quand même dans des pays pauvres où il y a quand même des gros enjeux et avec pas mal de choses qui ne tournent pas rond. Je n'ai jamais connu une phase où c'est « waouh, c'est le paradis ici. Je ne rentrerai jamais en Belgique ».

As-tu eu un mal du pays ?

Non. Je n'ai pas connu ça. La vérité, c'est que peut-être lors de l'expérience quand j'étais au Burkina, c'était un peu plus l'usure après, une année complète, j'ai été content de rentrer parfois en Belgique, d'avoir un break en Belgique parce que j'ai été essoufflé au niveau climat parce que le climat est très dur, parce que c'est un pays plat, très poussiéreux donc tu n'as pas de relief, tout est sec. Après un an, j'avais besoin de retrouver un peu de fraîcheur, de voir des paysages plus verts. Mais pas plus que ça.

Le climat en Ouganda est moins dur et moins exigeant. On est basé dans une région montagnaise et tout ça. On rentre une fois par an pour retrouver les attaches familiales mais on est à chaque fois content de revenir en Ouganda. On ne se dit pas après un an : « on doit absolument retourner en Belgique ».

Approche de la thématique du travail

Avant l'expatriation

Dans le cadre professionnel, comment s'est déroulée ton arrivée à l'antenne en Ouganda ?

Quand je suis arrivé, il n'y avait rien en place puisque c'était l'ouverture du pays pour Iles de Paix. J'avais quand même reçu une série d'infos et on m'avait briefé parce que, Iles de Paix, avant d'ouvrir le pays avait envoyé plusieurs personnes en mission de repérage et ces personnes-là m'avaient bien briefé sur le contexte dans lequel j'allais débarquer, quelles étaient les personnes de contact sur qui je pouvais m'appuyer pour lancer l'antenne. Mais sinon, je démarrais de zéro.

Alors que lors de ma première expérience, j'arrivais à priori dans un pays où l'ONG était déjà active depuis quelques années. Pourtant à la limite, quand je suis arrivé, c'était où tout était à faire. Tandis qu'ici, c'était un contexte d'ouverture de pays, malgré tout, le travail a été vachement prémâché par toutes les missions de repérages qui avaient eu lieu. Finalement, je trouvais que c'était assez confortable comme situation.

Comment avez-vous été préparé pour occuper cette nouvelle fonction ?

Il y avait la particularité que j'étais déjà un petit peu suivi en étant membre du conseil d'administration, de façon indirecte, j'avais suivi le processus, le fait qu'Iles de Paix souhaitait ouvrir un nouveau pays, tout le processus de pourquoi Iles de Paix avait choisi l'Ouganda.

En tant qu'administrateur, j'avais fait une mission justement avec d'autres administrateurs et d'autres membres de l'assemblée générale. On avait fait une mission en Tanzanie pour voir comment se passait le lancement des activités d'Iles de Paix en Tanzanie. Parce que la Tanzanie, c'est un pays dans lequel Iles de Paix a démarré 2-3 ans avant l'Ouganda. Moi, j'ai été faire cette mission qui, pour moi, a été très chouette. C'est là que j'ai été en contact et ai passé pas mal de temps avec le directeur pays d'Iles de Paix Tanzanie qui avait partagé son expérience du lancement et de l'ouverture de l'installation d'Iles de Paix en Tanzanie. Et c'est lors de cette mission-là que j'ai eu le déclic de me dire que c'est vraiment quelque chose que

j'aimerais bien faire. J'ai postulé et j'ai envoyé ma candidature à Iles de Paix qui cherchait quelqu'un pour l'Ouganda. Cette mission en Tanzanie avait, pour moi, apporté pas mal d'infos.

Contrairement aussi à ma première expérience, j'ai reçu quelques réunions de briefing au siège d'Iles de Paix avant de partir. J'ai eu accès à toute la documentation qui a été collectée par Iles de Paix pendant toutes les missions de préparation et de repérage en Ouganda. Quand je suis parti, on avait prévu qu'un mois après mon arrivée en Ouganda, j'aurais la visite de quelqu'un d'Iles de Paix du siège et du collègue d'Iles de Paix Tanzanie qui viendraient aussi pour un peu m'épauler pendant les premières activités à conduire avec les partenaires. Donc je n'étais pas livré à moi-même. C'était assez chouette de bénéficier de cet encadrement.

Pendant l'expatriation

Comment as-tu géré l'écart entre la description de la fonction et la réalité du terrain ?

Je ne sais pas s'il y avait des gros écarts parce que, pour moi c'était clair que c'était à moi de construire le poste. J'avais des grandes balises mais je ne reprenais pas une fonction existante à quelqu'un qui m'aurait vendu : « voilà comment moi je travaille, un job description ». Ici, on m'avait dit ce qu'un directeur pays doit faire mais ce sera à moi vraiment de mettre ça en musique puisque c'est un démarrage d'activités. Donc je n'ai pas eu de mauvaises surprises finalement. C'est assez bien collé à ce quoi je m'attendais.

Quelles sont les ressources mises à ta disposition pour réaliser correctement tes tâches ?

Une ONG comme Iles de Paix, quand tu es recruté et que tu signes ton contrat, tu as un vrai job description dans lequel tu as tes responsabilités clés et les tâches principales à mener. Le document, pour moi, c'est un document classique RH mais il a le mérite d'exister. Tu n'as pas ça dans toutes les structures. Je ne suis pas sûr que j'avais vraiment ça de manière aussi bien faite dans ma première expérience. Comme je le disais avant, j'avais pu être déjà en contact avec des directeurs pays qui exerçaient une fonction similaire à la mienne pour Iles de Paix pour d'autres pays et qui pouvaient, eux aussi, me dire comment ça se traduisait pour eux ces différentes choses, guidelines, qui sont parfois dans les fichiers RH qui sont un peu abstraits mais, eux, ils m'avaient traduit ça concrètement. Je pense que c'est surtout ça.

Selon toi, était-ce suffisant ?

Oui, pour moi c'était suffisant. J'étais quand même dans le conseil d'administration 3-4 ans. Iles de Paix, j'étais un peu dans la boîte sans vraiment y être, à un autre niveau. Il y avait

quand même toute une série de choses qui m'étaient déjà familières et pareilles avec les personnes du coup tu connais déjà mieux. Je savais déjà comment l'organisation était structurée, qui étaient les personnes à qui m'adresser si j'avais un problème. Pour moi, ça me semblait suffisant.

Comment as-tu géré des situations d'incompréhension par rapport à ce qui était attendu de toi ?

Je ne sais pas si j'en ai eu. Je n'ai pas en tête de cas d'incompréhension. Dans la structure d'Iles de Paix, le directeur pays a pas mal d'autonomie mais tout en ayant aussi des objectifs et régulièrement on a une personne de référence au siège au niveau de l'UPAS avec qui j'ai des contacts réguliers. Il y avait des points Skype réguliers avec la directrice générale ou avec l'UFARH. Le fait d'avoir des points de suivis réguliers et des contacts réguliers font qu'il ne s'installe pas des situations d'incompréhension ou de mauvaise compréhension par rapport à ce qui était attendu.

Comment ça se passe avec tes collègues locaux au niveau du travail ?

Ça se passe bien. Je suis expat mon personnel est local. Ça rend la fonction plus intéressante vu la dimension interculturelle qui parfois engendre des incompréhensions. On essaye de gérer le reste et de dépasser ça.

Quels sont les exemples d'incompréhensions interculturelles que tu as rencontrés ?

Fin de l'année dernière, on avait une réunion d'équipe Iles de Paix, on avait planifié un atelier de fin d'année avec nos partenaires locaux pour faire l'évaluation de l'année et faire la planification des activités pour l'année à venir. Au final, ça a été un atelier qui a duré trois jours et la dernière après-midi soit une après-midi un peu plus festive, un peu esprit team building, pour célébrer la fin d'année et pour se réjouir qu'on a bien préparé l'année 2020. On était tous d'accord là-dessus. Après, je dis que ce serait chouette que dans l'après-midi ils viennent avec des propositions et essaient d'imaginer un concept assez sympa à faire. Moi, je lance un peu des exemples : une activité sportive, une balade, ... De tout façon, j'avais aussi dit qu'on partagerait un repas tous ensemble. Mais en fait la seule chose qui leur importait, ici, je pense que c'est comme ça, c'était d'avoir un barbecue avec plus de viande qu'à l'accoutumée, beaucoup de viande, beaucoup de poulets, de chèvres. Moi, je suis venu une ou deux fois en disant que ce serait bien de faire un truc sur le côté que juste manger. Puis voilà, on en a rigolé. Typiquement là-dessus, moi, je lâche prise. C'est eux qui savent ce qui leur fait plaisir. L'objectif de l'activité,

c'est que ça plaise à l'équipe. En même temps, pour eux, c'était chouette de savoir aussi que je puisse leur expliquer comment chez nous on conçoit une activité, un peu un team building. C'est très anecdotique. Mais il y a parfois des sujets un peu plus sensibles ou plus RH.

Les agents de terrain reçoivent généralement un petit montant pour couvrir leurs frais de nourriture une boisson. Mais, ce sont des choses pour lesquelles eux prennent ça pour acquis. Ils se disent : « je vais sur le terrain, je demande d'avoir mon paiement ». Ils le considèrent comme un dû ce paiement parce qu'ils vont sur le terrain. C'est un sujet sur lequel j'ai expliqué que non, pour nous, si on donne quelque chose, qu'on appelle un lunch allowance, ça veut dire que si vous allez sur le terrain et que vous arrivez pour une activité où le partenaire local a prévu de la nourriture pour vous, vous n'êtes pas censés demander à Iles de Paix un lunch allowance. Ça, c'est un sujet où, culturellement les pratiques sont installées. Dans les autres organisations en Ouganda, personne ne regarde à ça, ils reçoivent d'office un lunch allowance. Je leur ai expliqué la vision d'Iles de Paix même si les autres le font. Je ne vais pas accepter l'argument de juste dire parce que les autres font comme ça donc nous on doit faire comme ça. Ce sont des exemples. Il y en a d'autres mais c'est de cette ordre-là.

Quelle est la fréquence des incompréhensions interculturelles ?

Je pense que c'est quelque chose de fréquent. On essaye vraiment d'avoir des réunions d'équipe régulières pour justement essayer d'éviter que ne s'installent des incompréhensions qui pourraient être problématiques.

Je n'ai pas fait l'expérience de gros clash. Moi, j'ai pris l'habitude aussi de plutôt valoriser et de dire qu'en tant que manager, je considère que c'est une richesse de pouvoir gérer une équipe qui a tout à apprendre des cultures et pour eux une chance que je puisse les ouvrir à une autre culture ou à d'autres pratiques culturelles et parfois on peut juste confronter nos regards. Je pense que si tu n'y prêtes pas attention, ça peut être une source de problèmes.

Approche de la thématique de la communication

Avant l'expatriation

Comment as-tu été préparé à la culture locale ?

Pas tant que ça. La première expérience d'expatriation, pour moi, c'est plus là où c'est tout à fait quelque chose de tout nouveau pour moi. C'était ma première expérience en Afrique. Ici, je pouvais quand même m'appuyer sur cette expérience. Après, c'était clair dans ma tête

aussi que l'Afrique de l'Est n'est pas l'Afrique de l'Ouest. Par curiosité, partant dans un nouveau pays, je m'étais renseigné, j'ai essayé d'avoir aussi des retours des gens qui étaient partis en Ouganda et de rencontrer des personnes, ...

Je savais que chez Iles de Paix avait fait des missions de repérage et je leur ai demandé de me partager les mailing lists de toutes les personnes qu'ils avaient rencontrées et qui vivaient à Fort Portal notamment des expats qui pourraient me demander des infos. J'ai passé une soirée à balancer des mails un peu partout et c'est très chouette parce que tu as très vite des retours. Tu as une sorte d'entraide qui existe entre les gens expatriés. Maintenant que je suis expatrié, je reçois fréquemment des gens qui pensent à une expatriation et qui me contactent. Généralement, autant que possible, on essaye de s'échanger de bons tuyaux.

Pendant l'expatriation

La langue parlée dans la délégation est la même que la langue locale, c'est-à-dire l'anglais et le swahili ?

Dans l'équipe on parle en anglais. Le swahili est parlé dans certaines parties du pays et en tout cas pas du tout dans la partie où je suis basé, à l'Ouest. En fait, il y a une multitude de langues locales. Ici à Fort Portal, où je suis basé, ce sont des dialectes différents. Par contre l'anglais est assez répandu même dans les villages, il y a quand même moyen de dialoguer avec la population locale ou de trouver quelqu'un avec qui dialoguer en anglais.

Comment as-tu été préparé aux langues locales ?

J'avais les bases suffisantes pour venir et c'est quelque chose que j'ai pu renforcer ici dans la pratique quotidienne.

Comment le fait que tu ne parles pas le swahili affecte ton adaptation en Ouganda ?

L'anglais, même entre ougandais, devient la langue parlée. Au sein même de mon équipe, tout le monde ne parle pas la même langue locale. L'anglais est finalement souvent le trait d'union entre tout le monde. Je ne me suis pas non plus senti complètement à la ramasse. J'ai dans mon équipe, un conseiller technique qui vient d'une autre région et sa langue locale n'est pas la même langue.

Comment se sont déroulés tes contacts avec les autochtones en dehors du cadre professionnel ?

Assez bien. Le fait d'être en famille permet d'avoir pas mal de contacts avec les autochtones en dehors du cadre professionnel. Les contacts se sont justement faits pour que nos enfants soient dans une école locale, proche de la ville où ils étaient les seuls étudiants internationaux. C'est à travers l'école et, de fil en aiguille, des personnes qui gravitent autour de l'école que les contacts avec les autochtones se sont faits. Pour moi, je me suis installé dans les bureaux Iles de Paix mais j'ai dû trouver une maison pour installer ma famille. C'est un peu le côté magique de l'Afrique, c'est à la fois un continent où les choses peuvent paraître compliquées parce qu'on est dans un contexte où les gens manquent beaucoup de choses et en même temps tout semble si facile dès que tu as besoin de trouver quelqu'un. Grâce au bouche à oreille, on te met très vite en relation avec d'autres. Exemple : tel gars, là c'est un bon plombier. Le plombier vient, puis tu commences à sympathiser avec lui, tu lui demandes s'il ne sait pas te conseiller un charpentier ou un menuisier parce que tu dois faire autre chose.

De manière générale, comment qualifies-tu la pression sociale des locaux envers les étrangers à se conformer aux règles locales ?

Il y a quand même une certaine pression. Peu importe où je me promène ou la région où je me trouve, je vis au quotidien une situation où objectivement je suis marginalisé où ça saute aux yeux que c'est plutôt à moi de me conformer. C'est quand même à moi de faire l'effort de m'adapter à l'environnement local plutôt que l'inverse parce que dans mon équipe, je suis le seul expatrié. Maintenant on a une personne en contrat junior avec Enable. Je ne sais pas si c'est une pression.

Une autre différence, par rapport au Burkina, c'est qu'on est dans une Afrique, ici, en Ouganda, où c'est beaucoup plus occidentalisé que l'Afrique de l'Est. Au Burkina, il y a une fierté de son africanité et où la culture locale est très fort revendiquée. En Ouganda, on est quand même dans un pays qui, et c'est peut-être dommage, ne revendique plus très fort cette sorte d'identité propre. Il y a une tendance forte à vouloir tendre vers l'occidentalisation. A vrai dire, ce n'est pas une pression de dingue parce que tu as l'impression qu'il y a toute une série de choses qui veulent plutôt copier d'une autre culture. Là parfois, tu as envie de leur dire à la limite que ce n'est peut-être pas la voie à suivre mais c'est encore un autre débat.

Comment la communication médiatisée, via notamment les journaux et la radio, t'a-t-elle aidé dans ton adaptation ?

On est quand même dans un contexte où on se rend vite compte que la liberté d'expression est très relative. Moi, je trouve ça toujours chouette parce que ça te dit quelque chose. En lisant

la presse, tu te rends compte des limites de la liberté d'expression. Pour moi, dans toutes mes expériences, en tout cas au Burkina, je trouve que c'est important de s'informer. Pour ma fonction de directeur pays, j'essaie aussi de m'informer de ce qui se passe en Ouganda via la presse internationale pour voir le regard qui y est porté notamment sur des sujets de tensions politiques et avoir une version moins biaisée de la presse locale qui ne peut pas dire tout ce qu'elle veut.

Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines

Avant l'expatriation

Avez-vous eu une formation à la différence culturelle ?

Si, ça faisait partie justement de cette formation durant la première ONG pour laquelle j'avais travaillé. Ils m'avaient dit que si un jour je voulais qu'ils me recrutent, il faut que je passe cette formation qui couvre justement tous ces modules sur la question d'interculturalité. J'avais suivi cette formation-là. Mais sinon, Iles de Paix avait jugé sur base de mon parcours et de mon expérience précédente et je ne devais pas la refaire.

Quelles aides le département des ressources humaines t'a-t-il données pour la préparation de l'expatriation ?

Ils m'ont donné des informations sur l'Ouganda. C'était clair : les sommes auxquelles j'avais droit, qu'est-ce qu'Iles de Paix mettait à ma disposition dans le cadre de mon installation de mon habitation privée, les procédures d'affiliation pour la sécurité sociale et tout ça. Ce sont des choses qu'elle a prises en charge comme encore la réservation du ticket d'avion. Tout était bien organisé. Je n'ai pas dû me préoccuper de ça.

Pour la recherche du logement, on avait convenu que c'était moi qui m'en occupais. Justement, je pense que c'était parce que c'est dans le contexte d'un nouveau pays. Sinon à priori, quand je quitterai ici, ce logement revient à la personne qui me remplacera sauf si elle considère que la maison ne lui convient pas vraiment. Mon contrat débutait en juillet, j'avais décidé que quelques mois avant, soit en avril, je ferais une mission de 10 jours de repérage à titre privé pour visiter l'école où les enfants allaient s'inscrire, régler ces trucs-là, rencontrer des personnes et j'en avais profité pour déjà repérer quelques maisons. Ils considéraient que c'était le premier directeur pays recruté qui ferait ces démarches du logement. Ils m'avaient mis en contact avec

quelques personnes à Fort Portal qui pouvaient faciliter ma recherche et me présenter différents biens.

Pendant l'expatriation

Quel était le rôle du département des ressources humaines lors de l'accueil par l'antenne ?

Il n'y avait pas d'antenne. Donc tu vois, c'est particulier. C'était juste « Bonne chance Denis. Mets en place l'antenne et tiens-nous en courant dès que l'antenne est en place ». C'était plutôt ça.

Quelles aides le département des ressources humaines t'a-t-il données pendant l'expatriation ?

L'UFARH, très vite, m'a dit que je devais recruter un responsable administratif et financier. J'avais quelques postes-clés à pourvoir dans mon équipe. Donc ils m'ont bien briefé comment bien faire la procédure de recrutement, les outils à utiliser pour recruter, les barèmes, les grilles salariales que je pouvais proposer et aidé en me donnant des jobs descriptions pour des fonctions similaires pour d'autres pays. J'ai piloté le processus de recrutement avec l'appui de l'UFARH. Quand la personne a été recrutée, très vite après, Julien de l'UFARH est venu ici pour la former à toutes les procédures administratives et financières propres à Iles de Paix et organiser aussi un atelier avec lui et moi pour informer nos partenaires locaux sur les procédures propres à Iles de Paix. Donc ça aussi, c'était vachement précieux.

En cas de difficulté en dehors du cadre professionnel, quelles sont les personnes de contact vers lesquelles tu peux te tourner ?

. Dans la structure d'Iles de Paix, le directeur pays est censé avoir normalement un Skype par mois avec la directrice générale pour voir si tout va bien. Je pouvais m'exprimer si j'avais un souci. En gros, ça n'a pas eu lieu. Pendant la période intermédiaire, s'aurait été plutôt Nancy¹². Ce n'était pas vraiment officialisé comme ça mais c'est comme ça dans la pratique.

Jusqu'à quel point le département des ressources humaines t'informe-t-il des évolutions de la situation au siège de l'organisation ?

Les choses sont en train de changer. On est moyennement informé. Ça a quand même été assez dure ces derniers 18 mois pour les équipes du siège en termes de relations humaines. Il y avait pas mal de tensions, des choses pas faciles à gérer. Mais ça montre aussi qu'on n'est pas

¹² Actuelle appui aux programmes en Tanzanie et Ouganda

tout à fait informé de tout ce qui se passe au siège. Je ne sais pas si c'est bien ou mal. J'aurais plus tendance à dire que c'est assez sain.

Normalement, je pense que j'aurais dû avoir plus d'infos au siège aussi dans une situation normale avec des points réguliers avec la directrice générale qui est mon N+1 en termes RH. Là, ça manquait pendant toute une période. Maintenant une nouvelle directrice est là et hier j'avais un Skype avec elle et elle m'a briefé un peu sur les effets marquants de ce dernier mois au niveau du siège.

Comment le département des ressources humaines prépare-t-il ton retour ?

Je ne sais pas très bien encore. Je m'étais dit que je devrai une fois les lancer à ce sujet-là. Pour moi, ce serait en février où j'espère avoir plus de clarté de la part de l'UFARH. Ça a l'air d'être en cours mais je ne sais pas où on en est.

Je n'ai pas d'angoisse et je pense que c'est lié à mon tempérament. Je suis très content de rentrer en Belgique sans trop savoir ce que je vais faire. Pour moi c'est l'occasion d'un nouveau départ professionnel. Je n'ai pas encore envie de me projeter très fort de voir de quoi sera fait mon parcours professionnel en Belgique. C'est aussi une manière pour moi de rester concentrer 100% sur ce que je fais ici. C'est aussi lié au contexte que c'est un privilège que j'ai que mon épouse, elle, de son côté, elle a la garantie elle que quand on rentre en Belgique, elle retrouve son contrat au siège chez Enabel. Donc on a un peu une sécurité qui nous permet de laisser voir venir. Le deal que j'ai avec mon épouse, c'est qu'elle retrouvera son boulot et moi, les premiers mois, j'aurai le rôle qu'elle a joué les premiers mois qu'on est arrivé en Ouganda, c'est-à-dire être assez disponible et être sûre que les enfants retrouvent leur marque dans l'école. Lors du retour en Belgique, j'ai envie d'être disponible pour les enfants au début. Ils vont commencer l'enseignement en néerlandais donc pour eux ça va être une nouvelle langue à apprendre .

Questions de clôture

Quelles sont les difficultés d'adaptation que tu as vécues dans tes expériences ?

Je n'ai pas eu de grosse difficulté d'adaptation. Ce qui était plus challenging, c'est lors de la deuxième expérience, je suis parti avec mes enfants, ça rajoute comme un stress supplémentaire. Quand on est arrivé ici, ce n'était pas une décision stratégique parce qu'on est arrivé en juillet. En juillet et août, l'école était fermée. Les deux premiers mois, ils se sont trouvés dans un pays dont ils ne connaissent pas la langue et ils étaient désorientés. Quand l'école a commencé, ça les a aidés à prendre leurs marques. Ils ont appris l'anglais et l'école était un point

de repère pour eux. Les premiers mois, ils avaient une crise de larmes parce qu'ils ne comprenaient rien, ils ne savaient pas pourquoi on était parti. C'est plus difficile car ce n'est pas juste moi qui dois m'adapter.

Qu'est-ce qui a facilité ton adaptation selon tes expériences ?

Dans le contexte d'Iles de Paix, la seconde expérience, c'était que je suis arrivé en étant bien briefé et aussi sur le plan du programme que j'implémentais, je trouve que c'était un programme qui a été bien réfléchi et j'ai vite senti qu'on ne m'avait pas envoyé dans un truc qui a été fait à la va vite. C'était du solide. Ceux qui avaient travaillé lors des phases préparatoires avaient fait ça de façon solide. Les bonnes bases étaient là.

Selon tes expériences, quel pays a été le plus facile au niveau de ton adaptation ?

Je dirais le Burkina. Il y a deux éléments qui expliquent que c'est plus facile au Burkina. Il y avait le partage d'une langue commune. Même si je maîtrisais l'anglais avant de partir. Au Burkina, la langue parlée c'est le français. Tu peux plus vite dialoguer avec l'humour avec les autochtones. C'était plus facile. Le second élément, je me suis senti à l'aise en Ouganda à partir du moment où j'ai vu que mes enfants avaient pris leurs marques. Au Burkina, je n'avais pas cet aspect-là à prendre en considération.

Souhaites-tu rajouter quelque chose ?

Oui, il y a un facteur clé qui m'a paru important dans mes deux expériences d'expatriation et qui a grandement facilité mon adaptation dans les deux contextes, c'était le fait que chaque fois, mon épouse et moi, on s'est lancé dans l'aventure à deux même si elle n'avait pas de contrat. Le fait de ne pas partir seul, c'était très chouette. Pouvoir avoir ton partenaire lorsque tu as un coup de mou c'est important, c'est lui qui te remonte le moral ou l'inverse lors des premières semaines. C'était un choix qu'on a pris à deux. Ce n'était pas l'un qui tirait l'autre dans cette direction-là. Quand tu reviens les premières journées et que tu dis que tu as eu ça, je n'ai rien pigé à la situation, ... Tu débriefes ça avec quelqu'un et tu relâches un peu la pression. Ça aide beaucoup plus. Si tu es seul et que tu dois attendre d'avoir un entretien avec peut-être un collègue au siège pour pouvoir un peu décompresser... Ici, moi, la soupape de décompression, elle est à côté de moi tous les soirs si j'en ai besoin. C'est un atout pour moi qui me semble important.

Alinéa 2 : Gaël**Entretien avec Gaël, directeur pays du Pérou**

Mardi 04/02/2020 à 17h00 (UTC + 1)

Basé à Huánuco, république du Pérou

Enregistrement autorisé par l'interviewé

Informations généralesPourrais-tu te présenter ?**Quelle est ta fonction actuelle ?**

Je suis responsable des programmes au Pérou. C'est une fonction multiple. On fait en même temps la gestion du personnel local et l'administration, la supervision des projets et la représentation de l'ONG ici avec les autorités locales.

Quel est ton parcours professionnel ?

Je suis parti d'abord au Burundi en 2000 pour travailler sur un projet d'appui sur la nutrition infantine. J'ai fait cinq ans en tout. C'était une fonction assez similaire à celle que j'effectue actuellement d'Iles de Paix. Ça a été jusqu'en 2005 ensuite je suis passé à Iles de Paix pour le Burkina. La fonction est similaire. J'ai fait six ans. Puis, je suis arrivé au Pérou, là ça fait huit ans et demi.

Quel est ton année de naissance ?

Je suis né en décembre 1972.

Expérience d'expatriation**Combien de temps va durer ta mission actuelle ?**

Nul ne le sait, Dieu peut-être. A priori, on a des projets jusqu'en 2021. Le Pérou s'est beaucoup développé ces derniers temps. C'est devenu un pays, dans le vocabulaire des Nations Unies, un pays à revenu intermédiaire. C'est de plus en plus difficile pour les ONG et pour la coopération d'obtenir des fonds. Iles de Paix espère avoir des aides pour augmenter ses fonds et donc pour continuer avec un expatrié, est-ce que ce sera moi ou pas, je ne sais pas.

Quelle sont les changements entre ta première expérience et ta dernière expérience d'expatriation ?

Je pense que ce qui compte beaucoup, c'est la première expatriation. Quand je suis parti au Burundi, c'était vraiment la découverte de tout un tas de choses à la fois. Tu découvres le monde des ONG, tu découvres l'Afrique. En l'occurrence au Burundi, dans un contexte de guerre civil qui touchait à sa fin mais qui n'était pas fini, tu découvres l'insécurité, les ambassades, enfin tout. C'est la première expatriation qui est de loin la plus difficile et la plus riche. Une fois que tu as eu l'expérience dans un premier pays, passer d'un pays à l'autre est finalement assez facile. Dans mon cas, ce qui est assez différent maintenant c'est la famille. Quand je suis passé au Pérou, les enfants n'étaient pas encore nés. Maintenant si je devais quitter le Pérou et aller vers un autre pays, il y aurait toute la question d'école, etc. qui serait sans doute prise en compte tout de suite.

Quelles sont les différences professionnelles ?

Il y a toujours des différences professionnelles. Entre le Burundi et le Burkina, je suis passé d'une ONG à l'autre, d'un contexte d'aide urgente à des programmes plus orientés à la coopération au développement, ce que je recherchais. Accessoirement, je suis passé d'une ville en capitale à une ville dans un trou perdu au Burkina Faso. Il y a beaucoup de changements. Quand je suis parti du Burkina vers le Pérou, je suis passé à un autre continent. C'est l'Amérique latine, c'est une autre langue. C'est vraiment deux pays extrêmement différents, quasiment à l'opposé. Là, je suis dans les montagnes à 8.000 mètres d'altitude. Au Burkina, j'étais dans la chaleur. Les contextes culturels sont évidemment complètement différents. Il y a beaucoup de différences à intégrer et à assumer.

Mais ça reste quand même moins différent que la première fois quand tu quittes la Belgique et que tu tombes dans un pays d'expatriation.

Comment as-tu vécu ta première expérience ?

Le plus difficile dans mon cas c'est que le pays était encore en guerre, c'était la fin d'une guerre civile. Et j'ai découvert à mon grand déplaisir toutes les contraintes liées à l'insécurité. A certaines périodes, il y avait des couvre-feux et on entendait des coups de feu le soir, il y avait même eu des tirs de mortier. Tous les déplacements sur le terrain étaient très compliqués, on devait chaque fois prendre des renseignements au niveau des Nations Unies pour savoir si on pouvait aller dans telles ou telles zones et on n'avait jamais des réponses très fiables. On devait s'assurer théoriquement d'avoir des moyens de communication avec les bases pour pouvoir

appeler au secours s'il y avait des attaques ou un truc comme ça. Tout le contexte de l'insécurité m'avait vraiment posé un problème et c'était assez difficile.

A part ça, une des grosses difficultés que j'ai eue et que j'ai quand même retrouvée chez beaucoup de jeunes, de stagiaires, que j'ai dû gérer plus tard comme juniors Enabel, c'est en tant que belge, lorsque parfois tu pars avec beaucoup d'idées préconçues sur ce que c'est la coopération, les mécanismes de la solidarité internationale, etc. Sur place, tu réalises la différence et ce que c'est réellement l'aide humanitaire et les mécanismes d'appui. Parfois, tu dois diviser ton idéal de « sauver le monde », parfois tu dois le diviser en 2, en 4, en 10. Intégrer les éléments du contexte local, puis tu fais le choix. Le contexte est ce qu'il est. Est-ce que dans ce contexte-là je peux quand même faire quelque chose d'intéressant ou pas ? J'ai vu plusieurs jeunes qui ont répondu non à cette question-là et qui n'y trouvaient pas leur place. Le contexte est très différent de ce qu'ils avaient imaginé avant de partir. Moi j'ai fait mon trou et j'ai quelque part trouvé une vocation professionnelle.

Comment as-tu vécu les différentes phases durant ton premier séjour telle que lune de miel ?

La lune de miel, dans mon cas, n'a pas duré vraiment longtemps. Dès les premières semaines, je me suis rendu compte de toute une série de choses que je ne m'étais pas imaginé. J'imaginai très naïvement, à 25 ans, que les gens allaient nous attendre avec les bras ouverts et venir nous aider, etc. Alors que ce n'est pas du tout ça. Tout est monnayé. C'est toute une logique qui est très difficile à expliquer quand tu ne l'as pas vécue. Tu te rends vite compte qu'il y a tout un business derrière et beaucoup d'intérêts. C'est très concurrentiel et compétitif. En partant, tu te dis que tu vas donner de ton temps en volontariat et puis tu te rends compte qu'il y en a qui gagne des fortunes. En fait c'est un métier, ce n'est pas du tout aider les autres comme on peut se l'imaginer.

Dans le cadre professionnel, comment s'est déroulée ton arrivée dans l'antenne ?

Dans les deux expériences à Iles de Paix, j'ai remplacé Olivier et ça s'est passé assez vite. On a eu une semaine de passation. Ce qui était relativement rapide. Je me suis vite retrouvé seul aux commandes. Dans le cas du Burkina, je n'avais pas l'obstacle de la langue mais il y avait quand même de grandes différences culturelles. Dans le cas du Pérou, il s'est ajouté en plus la différence de la langue.

Approche de la thématique du travail

Avant l'expatriation

Comment as-tu été préparé pour occuper cette nouvelle fonction ?

La préparation a été réduite à sa plus simple expression voire quasi nulle. Il y avait une urgence car Olivier devait partir mais il fallait quand même un minimum de préparation de passation. Ça s'est fait de façon rapide, précipitée et donc pas super préparée. Quand je suis passé du Burkina au Pérou, comme je restais dans la même institution, j'étais quand même en connaissance mais pas précise des projets qui étaient en cours au Pérou.

Quand je suis passé de Caritas à Iles de Paix, j'ai eu un briefing de 3-4 jours. au siège Mais ça reste quand même assez rapide. Les documents qu'on te donne, tu as rarement le temps de les lire avant d'arriver sur le terrain. Les jours de passation, l'adaptation sur le terrain, passent très vite. En une semaine, on révise les procédures administratives, on te présente le personnel, les projets, etc. Ton prédécesseur part et tu dois gérer ça. Fatalement avec l'âge et l'expérience, le fait de l'avoir fait plusieurs fois, ça va beaucoup mieux les fois suivantes. La première fois, ça a été difficile. Au Burkina, après une semaine, j'étais directement en fonction. Ce n'était pas très facile à gérer mais ça fait partie des changements professionnels.

Comment as-tu géré l'écart entre la description de la fonction et la réalité du terrain ?

Je n'ai jamais perçu de grands écarts. En 2005, je ne pense pas qu'il y avait des descriptions de fonctions. Dans mon cas, ça ressemblait à ma fonction au Burundi, donc je n'ai pas grand-chose à dire là-dessus.

Pendant l'expatriation

Quelles sont les ressources mises à ta disposition pour réaliser correctement tes tâches ?

Quand tu arrives en tant que responsable, tu dois vite gérer l'ensemble des ressources de l'ONG sur place. Toutes les ressources locales étaient à ma disposition. On avait les mails et les téléphones avec le siège en cas de questions et de doutes. J'aurais aimé des passations plus longues, genre, 2-3 semaines plutôt qu'une semaine. Mais ça dépend très fort des caractères de l'individu. Donc c'est plutôt le siège qui joue le trait d'union, qui formate la nouvelle personne qui va prendre le volant. Je pense que dans tous les cas, c'est une phase difficile. Je ne suis pas sûr que multiplier les briefings ou les procédures soit un appui utile. La nouvelle personne qui prend la nouvelle fonction doit découvrir la situation sur le terrain, doit faire sa propre opinion et peut-être recevoir un appui plus rapproché du siège durant sa phase d'adaptation.

Comment as-tu géré des situations d'incompréhension par rapport à ce qui était attendu de toi ?

Je ne me souviens pas avoir vécu des situations comme ça.

Quel degré d'autonomie as-tu pour exercer ta mission ?

Les directeurs pays sont très autonomes. Je n'ai pas l'impression qu'ils se plaignent parce qu'on ne leur laisse pas suffisamment d'autonomie. La confiance était établie et on avait énormément d'autonomie mais évidemment avec quelques garde-fous pour les suivis. En tout cas, c'est très bien comme ça.

Comment cela se passe avec tes collègues locaux au niveau du travail ?

Ça s'est toujours bien passé. J'ai eu la chance au Burkina d'être avec des gens qui étaient toujours motivés parce qu'ils étaient convaincus par les projets, ils acceptaient certains sacrifices en terme salarial, horaire, ou autre. Il y a eu quelques difficultés avec certains mais c'est inhérent à toutes les fonctions.

Quels sont les exemples d'incompréhensions interculturelles que tu as rencontrés ?

J'en ai des centaines et des milliers. Par exemple, ici, les anniversaires sont très importants et le jour de l'anniversaire d'un péruvien, il ne comprend pas qu'on doit travailler. Tu lui expliques qu'en Belgique, on te laisse la possibilité de prendre congé le jour de ton anniversaire si tu le souhaites. Mais ton employeur ne va pas te donner congé parce que c'est ton anniversaire, c'est quelque chose qui passe difficilement.

En Belgique, dans le traitement d'un résumé d'un document, on va te demander le moins de texte possible. Alors qu'ici, on va te rédiger des tonnes, au plus c'est long, au plus c'est mieux dans leur conception. Au Pérou, la procédure est très importante. Ils prennent tout au pied de la lettre mais c'est entre autre parce qu'il y a toute une série de législations pour lutter contre la corruption, la blanchissement d'argent, le trafic de drogues, etc. Donc les gens se méfient et se figent à ce que dit la loi. En Afrique, c'est tout le contraire où tu peux toujours argumenter.

Quelle est la fréquence des incompréhensions interculturelles ?

Ca fait de nombreuses années que je travaille dans des contextes interculturelles donc ça ne me surprend plus et j'ai l'habitude de décoder.

Approche de la thématique de la communication

Avant l'expatriation

Comment as-tu été préparé à la culture péruvienne ?

Je n'ai pas été préparé à la culture péruvienne. Je l'ai découverte sur place. J'ai lu un peu de documentation issue de mes recherches personnelles. Olivier m'a briefé lors d'une semaine. J'ai eu quelques introductions de la part d'Olivier mais pas beaucoup. Ce n'était pas une superbe préparation documentée.

Comment se sont déroulés tes contacts avec les personnes vivant dans le pays d'accueil ?

A part Olivier, personne d'autre.

Pendant l'expatriation

La langue parlée dans la délégation est-elle la même que la langue locale ?

Oui, c'est l'espagnol.

Comment as-tu été préparé à la langue locale ?

Je parlais l'espagnol avant mais je ne l'avais pas utilisé depuis plus de 10 ans, en plus c'était un espagnol qui vient d'Espagne que j'avais appris en Erasmus et qui est très différent de l'espagnol péruvien. Durant les 2-3 premiers mois, ça a été difficile parce qu'il y avait beaucoup de choses que je ne comprenais pas. La maîtrise d'une langue dans un contexte touristique ou professionnel est quand même différente.

Quel type de relation as-tu avec les locaux en dehors du travail ?

C'est toujours très particulier dans un contexte d'expatriation parce que quand tu débarques ici, les collègues sont en même temps des amis ou ton cercle social puisqu'au début tu ne connais personne. C'est parfois un peu malsain lorsque tes collègues deviennent un peu tes amis. Ce n'est pas toujours facile à gérer parce que tu es parfois amené à prendre des mesures en terme salarial ou autre sur tes collègues. Je n'aime pas trop cette intimité très forte qu'on peut avoir mais elle est inhérente à toutes les situations d'expatriés.

Chaque fois que tu changes de pays, tu dois tout recommencer de zéro, tu dois refaire un tissu social et ça dépend très fort des caractères des uns et des autres. Au Burundi, j'avais tissé

plein de relations fortes avec d'autres expatriés venant d'autres ONG françaises et belges et la plupart avait des contrats plus court que le mien. La plupart d'entre eux était parti, tu recommences un peu avec ceux qui les remplacent. Puis ceux qui les remplacent partent aussi.

Au Burkina, je n'étais pas en capitale et comme les expatriés se concentrent très fort en capitale, soit tu vis dans ta bulle ce qui est personnellement mon cas mais c'est une question de personnalité, soit tu tisses des relations avec des gens locaux. J'ai eu de très bonnes relations avec 3-4 locaux qui étaient souvent des ex-collègues. Lorsqu'ils ont quitté l'organisation, nous étions encore plus des amis parce qu'il n'y avait plus ce lien professionnel.

De manière générale, comment qualifies-tu la pression sociale des locaux envers les étrangers à se conformer aux règles locales ?

Je n'ai jamais ressenti de pression pour me conformer à la règle locale. Au contraire, les populations locales sont toujours très ouvertes et très respectueuses des différences en tant qu'expatrié. Ils sont très tolérants vis-à-vis de ça.

J'ai essayé de m'intégrer et de m'intéresser aux cultures locales et de les respecter. Ce qui est très mal vu ce sont des comportements des étrangers qui agissent vraiment comme s'ils étaient en pays conquis. Les Américains et les Français sont très forts là-dedans : faire ce qu'ils font en Afrique comme en France ou aux Etats-Unis. Si tu écoutes et respectes les coutumes, les gens sont bienveillants avec toi.

Ta capacité d'expatrié te permet de te couler facilement dans les habitudes locales, en les acceptant sans jamais les remettre en question car il ne faut pas non plus penser que ta culture, ta façon de faire, est la meilleure

Comment la communication médiatisée, via notamment les journaux et la radio, t'a-t-elle aidé dans ton adaptation au pays ?

Très peu. Les journaux télévisés au Pérou sont des accidents de la route, des attaques, ou des faits de sécurité liés à Lima et autres. C'est très fortement accentué sur la paranoïa donc si tu regardes ça à longueur de journée, tu ne sors plus de chez toi par peur. Le décodage culturel et l'apprentissage culturel se font plus avec les discussions avec les collègues contents d'expliquer l'histoire de leur pays, les décodages des explications de politique actuelle, etc qu'en utilisant les médias locaux .

Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines

Avant l'expatriation

As-tu eu une formation à la différence culturelle ?

Non, jamais. J'ai eu une formation pendant le poste en Burkina Faso sur la gestion des personnes. J'ai eu cette formation en poste lorsque j'ai été au Burkina Faso.

Quelles aides le département des ressources humaines t'a-t-il données pour la préparation de l'expatriation ?

Ils ne m'ont pas aidé car j'ai déjà été expatrié au Burundi et ils m'ont recruté déjà en tant qu'expatrié. Par contre quand je suis arrivé au Burundi, les responsables de l'époque m'ont beaucoup aidé de façon informelle, en mangeant le soir, ils m'ont donné beaucoup de conseils sur ce qu'il faut faire ou pas en Afrique. Ce sont eux qui ont fait mon éducation à l'expatriation et c'était extrêmement important et heureusement qu'ils étaient là.

Avant ton départ, comment le département des ressources humaines t'a-t-il aidé pour créer ton réseau de relations sur place ?

Hors cadre professionnel, ils ne m'ont pas aidé du tout. Ils te laissent te débrouiller comme un grand et je pense que ce n'est pas si mal comme ça. Dans le cadre professionnel, dans la passation, c'est ton prédécesseur qui t'introduit près des locaux, partenaires locaux, ambassade, etc.

Pendant l'expatriation

Quel était le rôle du département des ressources humaines lors de l'accueil par la délégation ?

Dans mes deux cas, il n'y en a pas eu parce que l'accueil se faisait par mon prédécesseur donc je n'ai pas eu de briefing de la part de l'UFARH puisqu'il savait qu'il y avait la passation. Ce qu'il y a eu dans le briefing au siège, c'est un point sur l'équipe locale : l'équipe est composée de telle et telle personne, peut-être qu'il y a des appréciations sur des personnes mais je n'ai plus de souvenir net de tout ça.

Quelles aides le département des ressources humaines te donne-t-il pendant l'expatriation ?

Je n'ai pas envie d'être très méchant mais ce sont plutôt des difficultés que des aides justement à cause de certaines différences culturelles : la manière d'appréhender certaines choses. Les ressources humaines au siège sont paramétrées au contexte belge et la manière de gérer les ressources humaines en Belgique. Or, que ce soit en Afrique ou en Amérique latine, la gestion des ressources humaines n'est pas du tout la même qu'en Europe. Ce n'est pas toujours très facile d'harmoniser les violons.

En cas de difficultés, quelles sont les personnes de contact vers lesquelles tu peux te tourner ?

L'UFARH quand tu as des questions familiales ou besoin d'appui. Par exemple, il y a quelques temps, quand j'étais en Belgique, j'ai dû rentrer en urgence parce que ma compagne était dans son 9e mois de grossesse et il y avait un souci avec la grossesse. Là, ils ont réagi très rapidement et super bien. Autre exemple, Ludovic a perdu sa maman, l'UFARH est le service de référence là-dessus.

Jusqu'à quel point le département des ressources humaines t'informe-t-il des évolutions de la situation au siège de l'organisation ?

Les ressources humaines informent sur les évolutions formelles donc pas les modifications sur des descriptions de fonctions, de procédures et des changements de personnes. Ces informations sont dispensées par ce canal-là. Les malaises qu'il y avait au siège, ce n'est pas l'UFARH qui m'en a informé mais ce sont les collègues qui me l'ont dit de manière informelle. Il y a des informations formelles et informelles. Ça me semblerait difficile que l'UFARH commence à avoir un rôle dans tout ce qui est information informelle. Ça dépend plus des relations informelles qu'on a avec les collègues.

Martine est aussi obligée d'avoir une certaine distance vu qu'elle est amenée à se prononcer dans l'intérêt de l'association sur la gestion du personnel. Donc je pense que c'est assez compliqué pour elle de mélanger les casquettes. On ne peut pas être copain-copain et à la fois être gestionnaire. Je pense que la situation actuelle est correcte.

Comment le département des ressources humaines avait-il préparé ton retour de ta mission du Burundi ?

La situation ne s'est jamais présentée puisque quand j'étais au Burundi, je suis passé en Belgique au siège pour un briefing avant de partir au Burkina. L'UFARH m'a aidé pour faciliter

les passages d'un pays à un autre sur les questions liées à l'installation, à l'achat de meubles, de choses comme ça pour faciliter mon transfert d'un pays à un autre.

Questions de clôture

Quelles sont les difficultés d'adaptation que tu as vécues dans toutes tes expériences ?

Il y en a vraiment beaucoup. L'interculturalité est quelque chose qu'il faut vivre pour le comprendre vraiment. Avec les Africains, on parle la même langue, le français, mais parfois on ne se comprend pas. Je peux bien comprendre un Péruvien qui parle dans une autre langue qu'un Africain en français avec des paraphrases ou des métaphores. C'est quand même assez fréquent que les gens ne te disent pas non, il y a des oui qui veulent dire oui et il y a des oui qui veulent dire non. Ça c'est très compliqué. Au Burundi, lors de réunions, pendant 2-3-4 heures on tourne autour du pot parce qu'on ne peut pas aborder le sujet qui fâche, on ne sait pas comment l'aborder donc on part de généralités. Je me demandais ce qu'on foutait là car on est venu pour parler de ça et on parle d'autre chose et tu sens des malaises. Tout ça, c'est très compliqué à gérer.

Les problèmes de corruption aussi sont très difficiles à gérer : quand on te fait comprendre que tu dois donner de l'argent pour faire débloquer un dossier sinon ça va prendre des mois, comment est-ce qu'il faut se positionner par rapport à ça ? Est-ce que je le fais ou pas ? Si je le fais, j'ai la solution directement mais on me demandera toujours plus. Et c'est comme ça dans tous les pays.

Un des points les plus difficiles dans la vie d'un expatrié c'est la relation en dehors de la sphère privée parce qu'il y a extrêmement de personnes qui se rapprochent de toi par intérêt parce que ça fait bien d'être l'ami du gringo au Pérou ou l'ami du blanc en Afrique ou parce qu'ils espèrent pouvoir te demander de l'argent ou avoir des facilités pour avoir des visas, etc. Ma compagne qui est africaine et pour qui le Pérou était la première expérience d'expatriation a vécu beaucoup de déceptions parce quand elle se rapprochait de quelqu'un, elle pensait qu'elle allait être une amie et puis au final elle se rend compte que ce n'est pas une amie. Ce qui est difficile, c'est les relations sociales qu'il faut chaque fois recommencer et qui sont très souvent biaisées par la sphère professionnelle et qui ne sont jamais très sincères. Quand les gens savent que tu restes que quelques années, ils ne s'investissent pas vraiment pour tisser des relations durables. Le fait d'avoir peu de relations sociales et biaisées est vraiment difficile. D'où la tendance que les expatriés ont à se replier entre eux. Moi je n'ai jamais été très fan de ça. Le petit microcosme des expats qui ne se voient qu'entre eux, ce n'est pas très sain.

L'autre difficulté c'est l'éloignement de la famille et des amis pour un certains nombre d'années. Fatalement, la relation à distance n'est pas la même chose. Il y en a qui s'accommode assez bien comme moi et il y en a d'autres pour qui c'est très difficile.

Qu'est-ce qui a permis de faciliter ton adaptation ?

L'attitude d'être à l'écoute et respectueux de la situation locale. De ne pas débarquer en faisant comprendre aux gens que tu détiens toutes les solutions. La patience aussi pour avoir des relations calmes et posées.

Selon tes expériences, quel pays a été le plus facile au niveau de ton adaptation ?

Le Pérou est quelque part un intermédiaire entre l'Afrique et l'Europe mais parfois c'est un peu trompeur. On croit que c'est quasi comme en Europe alors que c'est quand même très différent. Mais c'est quand même de loin plus fondamentalement différent que la culture africaine.

Souhaites-tu rajouter quelque chose ?

Je dirais qu'il y a une question de personnalité qui peut s'adapter plus facilement ou pas. Je dis ça pas uniquement par rapport à moi-même mais par rapport à beaucoup de jeunes. Je vois assez vite les gens qui vont pouvoir s'adapter et vont trouver leur place dans l'expatriation. Et d'autres qui sont tellement carrés, peu ouverts, peu disposés à écouter, à apprendre et regarder avec plein d'idées préconçues qui vont avoir du mal à s'adapter. Eux, ils repartent tous déçus et c'est très difficile pour eux à vivre. Il y a des profils et des personnalités que tu sens où l'adaptabilité pourra se faire ou ne pourra pas se faire.

Alinéa 3 : Ludovic**Entretien avec Ludovic, directeur pays de la Tanzanie**

Jeudi 13/02/2020 à 14h00 (UTC + 1)

Basé à Arusha, république unie de Tanzanie

Enregistrement autorisé par l'interviewé

Informations générales**Pourrais-tu te présenter ?****Quelle est ta fonction actuelle ?**

Je suis directeur pays chez Iles de Paix. Mes responsabilités sont diverses, ça va de la définition de la stratégie, à la finance, à l'administration, aux ressources humaines, appuyer les équipes, se consacrer au networking avec d'autres partenaires locaux et nationaux et à la recherche de financements.

Quel est ton parcours professionnel ?

A la fin de mes études, j'ai d'abord travaillé comme volontaire en remplacement du service militaire en France. J'ai commencé à travailler en Martinique au Ministère de l'agriculture français pendant 2 ans. Après, j'étais volontaire en coopération au développement avec l'association française des volontaires du progrès qui dépend directement du Ministère français des affaires étrangères et je suis parti 2 ans au Bénin. Puis je suis parti 1 an avec la coopération allemande GIZ au Burkina et 1 an au Congo avec une ONG d'urgence suite à la guerre civile à l'Est du Congo. À la suite de ça, j'ai intégré Iles de Paix et j'ai fait 6 ans au Bénin en tant que directeur pays et puis ça fait 5 ans que je suis en Tanzanie.

Quel est ton année de naissance ?

1978.

Expérience d'expatriation**Quelle est la durée de ta mission d'expatriation actuelle ?**

C'est un CDI.

Quelle sont les changements entre ta première expérience et ta dernière expérience ?

A chaque fois ce sont des contextes différents et des positions différentes à part au sein d'Iles de Paix où ça a toujours été la même fonction. Le contexte sécuritaire avec le Bénin, le Congo et le Burkina était un contexte sécuritaire assez difficile. Mais il y avait aussi un contexte lié à l'organisation. Par exemple, quand je suis arrivé au Bénin avec Iles de Paix, Iles de Paix y était déjà en place, tout était déjà en place et il y avait tout ce qu'il fallait. Quand je suis arrivé en Tanzanie, il n'y avait rien donc il fallait tout créer, mettre en place la coordination, recruter les gens, ... C'est plus facile de s'adapter quand tu arrives et que tout est déjà mis en place par rapport à une situation où tu viens et que tout est à créer.

Comment as-tu vécu ta première expérience ?

Je ne vais pas parler de l'expérience de la Martinique parce que ça reste un milieu européen. Ma première expérience au Bénin a été l'élément déclencheur. Si cette expérience n'avait pas été positive, je pense que je n'aurais pas continué dans cette voie. Ça a été un choc car c'est l'Afrique de manière générale. J'étais dans un milieu très rural, j'étais le seul blanc, il n'y avait pas l'électricité, l'électricité venait juste quelques heures par jours. Il n'y avait plus aucun repère européen que ce soit sur les codes sociaux, la nourriture, ... Tu perds tes habitudes. Tu devais tout redécouvrir, comprendre la culture, comprendre comment interagir avec les gens, apprendre à manger, il y a beaucoup de blocages sur comment la nourriture est préparée, la question d'hygiène, etc. Vivre et travailler sans électricité, tu faisais tout manuellement. Le contexte professionnel qui est lié au contexte social est plus lent parce que les gens prennent des heures pour discuter avant de prendre des décisions alors que ça devrait prendre 10 minutes. Il y a tout une hiérarchie sociale et dynamique sociale qui font que tu dois écouter tout le monde et trouver un consensus. Ça a demandé beaucoup de prises sur soi. On part d'une feuille blanche, c'est comme si tu venais de naître et tu découvres les choses, tu les assimiles, tu les acceptes ou pas mais il faut les respecter.

J'ai eu un choc culturel le premier jour parce qu'en n'y étant jamais allé, je ne me rendais pas compte de la situation réelle. Souvent ce que tu vois à travers les médias ne reflète pas la réalité et dès fois, c'est très extrême dans la pauvreté alors que ce n'est pas le cas. Tu crées quelque chose avant d'aller sur place mais c'est généralement faux, en mieux ou moins bien. Je n'ai jamais eu le mal du pays. Parfois, tu as des moments de baisse de forme ou de motivation mais qui ne sont pas liés au contexte mais plutôt à toi.

Approche de la thématique du travail

Avant l'expatriation

Dans le cadre professionnel, comment s'est déroulée ton arrivée dans la délégation ?

Généralement très positive. Par exemple pour le Bénin, comme les collègues sortaient d'une situation difficile avec mon prédécesseur et que j'étais déjà allé au Bénin, que je connaissais déjà quelques codes culturels, l'accueil était très positif dans le sens où l'arrivée d'un nouveau directeur pays a permis de recréer une dynamique.

Il y a toujours eu l'idée que l'Européen qui vient a la bonne solution, qu'il a plus de compétences. Du coup, tu es très bien accueilli parce que les gens ont une très grosse attente vis-à-vis de toi. Il y a cette idée préconçue que l'Européen va résoudre tous les problèmes.

Comment as-tu été préparé pour occuper cette nouvelle fonction ?

La préparation, c'est l'expérience préalable.

Pendant l'expatriation

Comment as-tu géré l'écart entre la description de la fonction et la réalité du terrain ?

Je n'accorde pas trop d'importance à la description de la fonction. Tu as beaucoup de flexibilité sur le contenu de ton job. Tu as beau avoir une description de la fonction, ça permet de cadrer certaines choses. Tu as de la latitude pour proposer des choses pour réorienter éventuellement le contenu de ton poste, ils nous laissent proposer et défendre des choses et généralement elles sont acceptées. Dans tous les postes que j'ai occupés, j'ai toujours eu cette flexibilité de faire évoluer aussi la description de la fonction en terme thématique et de responsabilités. Et c'est ce qui me plaît, cette flexibilité de faire ce que tu veux. Dans le cadre d'Iles de Paix, les directeurs pays ont une autonomie très forte.

Quelles sont les ressources mises à ta disposition pour réaliser correctement tes tâches ?

Pour la Tanzanie, j'ai dû m'occuper de tout : le recrutement local, l'aspect juridique sur l'enregistrement d'Iles de Paix comme une ONG, acheter tous les équipements, mettre en place les bureaux, ... Dans les autres pays, c'était déjà en place. L'expérience en Tanzanie, construire quelque chose partant de zéro, c'est super motivant.

Comment as-tu géré des situations d'incompréhension par rapport à ce qui était attendu de toi ?

Je pense que je n'ai jamais eu d'incompréhension. J'ai eu des discussions sur certains sujets. Parfois, j'ai déjà eu des tensions avec certaines personnes du siège parce qu'on n'avait pas la même vision. On a discuté pour arriver à des consensus.

Comment cela se passe avec tes collègues locaux au niveau du travail ?

Dans toutes mes expériences professionnelles, j'ai vraiment eu de bonnes relations avec les collègues et une dynamique d'équipe hyper positive. Au Bénin, il y avait une bonne cohésion sociale hors travail et avec les collègues, on se voyait en dehors du travail. Alors que ce n'est pas le cas en Tanzanie, on a une belle relation professionnelle avec un objectif commun mais on n'a pas cette relation hors bureau. C'est un cadre très favorable pour travailler.

Quels sont les exemples d'incompréhensions interculturelles que tu as rencontrés ?

Parfois on n'a pas la même vision sur ce qu'est l'agriculture familiale et durable. On avait invité un professeur d'université pour faire une présentation de l'agriculture familiale et durable et sa présentation a complètement été l'inverse en faisant la promotion de la culture conventionnelle. C'était en décalage avec ce qu'on lui avait demandé. A la fin de sa présentation, on vient l'interpeller pour dire que ce n'est pas ce qu'on défend et que c'est un mauvais chemin à faire. Il a répondu : « je savais que tu allais dire ça parce que tu es blanc et tu ne veux pas que les pays d'Afrique se développent. Vous avez fait ce chemin d'agriculture conventionnelle, industrielle, et grâce à ça vous êtes là où vous êtes. Vous voulez conseiller les pays en développement à ne pas aller faire ça ». On a discuté et on n'a pas trouvé de consensus mais on a montré notre respect à l'autre, envers la personne.

Quelle est la fréquence des incompréhensions interculturelles ?

Ce sont des cas relativement rares.

Approche de la thématique de la communication

Avant l'expatriation

Comment as-tu été préparé à la culture locale ?

Très mal. Quand j'ai commencé en tant que volontaire du progrès pour le Bénin, on a eu une session d'immersion de 15 jours avec les autres volontaires, on était dans des mises en situations, etc. Mais ça ne te prépare pas à un choc culturel. Ça te prépare à être loin de chez toi mais pas à ce que tu vas voir. Par contre, quand je suis parti au Congo, parce que la situation était

beaucoup plus difficile sécuritairement, on a fait des séances de préparation avec l'ONG plus axées sur le contexte sécuritaire : comment réagir, à quoi s'attendre, se mettre face à la réalité à travers des vidéos qui sont tournées là où tu vas aller avec tous les miliciens qui se trimballent avec leur mitraillette et dont tu vas entendre des bruits de détonations régulièrement. C'est pour te faire réaliser le contexte dans lequel tu t'engages.

Comment se sont déroulés tes contacts avec les personnes vivant dans le pays d'accueil ?

Je n'avais jamais pris contact avant car je trouve que quelqu'un peut trouver un endroit culturellement super mais ça ne va pas être le cas pour toi. Je trouve que les choix que tu fais ne doivent pas être en fonction de ce que quelqu'un te dit. C'est un risque d'arriver quelque part et de ne pas du tout te plaire. Mais refuser d'aller quelque part parce que quelqu'un t'a dit que ce n'était pas un bel endroit ou aller quelque part parce que quelqu'un t'a dit que c'était bien, tu risques d'être déçu ou pas.

Pendant l'expatriation

La langue parlée dans la délégation est-elle la même que les langues locales, c'est-à-dire à l'anglais et le swahili ?

Dans la délégation, on parle l'anglais. Parfois, avec des bénéficiaires, on parle en swahili donc je dois avoir un traducteur.

Comment as-tu été préparé aux langues locales ?

Pour l'anglais avec les cours d'école, j'en ai fait dans les écoles préparatoires aux écoles de commerce. Mais c'est quelque chose que je n'avais pas pratiqué depuis longtemps mais ce sont des choses que tu n'oublies pas et que tu ravives assez vite. L'anglais n'a pas été un problème.

Pour le swahili, j'ai pris quelque cours en arrivant ici. J'ai vite décroché. Là je n'ai ni trop la motivation, ni le temps de reprendre, mais je connais les basiques : je connais les salutations, je peux commander à manger dans les restaurants, je comprends le sujet du dialogue mais après, je sais m'exprimer sur les choses de base mais ça ne va pas plus loin que ça. C'est dû aussi à moi car je n'ai pas d'aptitude à apprendre les langues étrangères. Je le regrette.

Penses-tu que ton niveau de base en swahili a freiné ton adaptation au pays ?

Ça ralentit parfois les relations car tout le monde parle swahili. Les gens parlent l'anglais mais avec des niveaux très différents. Parfois tu vas être en contact avec quelqu'un qui ne parle pas ou peu anglais, ça crée une barrière à la relation. Je ne peux pas converser directement avec eux, j'ai besoin d'un traducteur et ça distance parfois les liens que tu peux avoir avec les gens. En général, ce n'est pas un facteur bloquant à mon adaptation en Tanzanie.

Quel type de relation avez-vous entretenu avec les locaux en dehors du travail ?

Généralement très bonne. A Arusha, c'est une grosse boîte pour le tourisme donc il y a beaucoup de blancs, d'Européens, soit qui sont des touristes ou qui se sont installés ici. Il y a quand même un peu ce clivage Européens-Tanzaniens qui n'est pas basé sur des tensions mais qui est là. On a de très bonnes relations, il n'y a pas de racisme ni d'un côté ni de l'autre. Les gens sont plus dans une cohabitation que dans un réel mixage. J'ai quelques amis tanzaniens mais pas énormément par rapport au Bénin où tous mes amis étaient béninois. Ici, mes relations d'amitiés sont moins profondes. Au début, je me suis demandé si c'était un problème de langue du fait que je ne parle pas swahili mais en fait non. J'ai d'autres amis, notamment un couple italien qui est en Tanzanie depuis une quinzaine d'années et qui parle super bien swahili et qui a des connaissances tanzaniennes mais pas d'ami. Alors, qu'ils sont tout à fait ouverts, ils ont ce souci d'adaptation et d'intégration. Je pense que c'est plus l'historique qui a créé cette dynamique-là mais tout le monde vit dans un bon esprit mais il y a peu de mélange.

De manière générale, comment qualifies-tu la pression sociale des locaux envers les étrangers à se conformer aux règles locales ?

Ils aiment beaucoup que les gens parlent le swahili. Quand ils voient que moi je ne le parle pas, leur première réaction c'est : « tu es là depuis combien de temps ? » et « tu ne le parles toujours pas ». Mais si tu arrives à avoir une bonne relation avec eux, ils n'attachent plus d'importance sur ça. Pour eux, c'est un premier test.

La question de la religion, que ce soit en Tanzanie ou dans d'autres pays d'Afrique, les gens sont des croyants donc ils vont à l'église ou à la mosquée. Si tu dis que tu n'y crois pas sans dire le mot « athée » ou que tu ne vas pas à l'église, ça suscite souvent des discussions. La discussion qui s'ensuit c'est plus pour t'inciter et te faire comprendre pourquoi ils y vont plutôt que t'y obliger. Ils vont te partager ce qu'ils font mais ce n'est pas du tout pour te l'imposer.

Comment la communication médiatisée, via notamment les journaux et la radio, t'a-t-elle aidée dans ton adaptation au pays ?

Je pense que c'est très important. C'est la première chose que je fais, c'est m'abonner aux journaux nationaux pour un peu comprendre la dynamique du pays. Le problème en Tanzanie, c'est qu'on est en train de dériver vers un régime un peu autoritaire et les journaux ont plus ou moins de liberté d'expression donc il n'y a plus vraiment d'esprit critique. Il faut toujours compléter cette source d'information par une autre source d'information qui est la discussion avec les gens : savoir leur ressenti par rapport à ce qui se passe et ce qu'ils jugent intéressant. C'est vraiment important de croiser les sources d'information. Mais dans le contexte tanzanien, c'est difficile d'avoir l'avis des gens de manière individuelle parce qu'ils ont un peu peur de s'exprimer aussi. Il y a une espèce de pression sociale, de vague autoritaire, qui fait que les gens ont peur de critiquer le gouvernement en place même en face à face.

Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines

Avant l'expatriation

As-tu eu une formation à la différence culturelle ?

Non, jamais.

Quelles aides le département des ressources humaines te donne-t-il pour la préparation de l'expatriation ?

C'était assez sommaire sur les procédures de l'ONG internes en termes de ressources humaines, de comptabilité et de finance. C'était une formation très technique et elle n'était pas liée au contexte culturel.

Avant d'avoir pris ta fonction, y a-t-il eu une passation de fonction entre ton prédécesseur et toi ?

La plupart du temps dans mes expériences, oui. Quand je suis arrivé au Bénin, non car mon prédécesseur était déjà parti mais j'ai eu une passation avec un autre directeur pays. Quand j'ai quitté le Bénin, j'ai fait une passation avec mon successeur. Quand je suis arrivé au Congo, en arrivant et en partant, j'ai eu aussi ces phases de passation. Avant non car dans un cas je suis parti fâché et j'ai « claqué la porte » et dans l'autre cas au Bénin, non car c'était la fin du projet donc il n'y avait pas de passation à faire. Les passations ont été suffisantes. Je pense que ces passations ne doivent pas durer trop longtemps parce que ce qui est important c'est que celui qui

doit partir s'en aille et que celui qui arrive se sente responsable. J'ai eu le cas avec mon successeur. La passation a duré une dizaine de jours et c'était relativement long.

Avant ton départ, comment le département des ressources humaines t'a-t-il aidé pour créer votre réseau de relations sur place ?

Aucune car j'avais déjà une équipe en place et la force de l'équipe locale c'est que c'est eux qui ont le réseau. Là, tu t'appuies sur l'équipe qui est en place. Mais pour moi, ce n'est pas le rôle de l'UFARH.

Pendant l'expatriation

Quel était le rôle du département des ressources humaines lors de l'accueil par la délégation ?

Il n'y en avait pas. C'est mon prédécesseur qui s'en est occupé.

Quelles aides le département des ressources humaines te donne-t-il pendant l'expatriation ?

A différents niveaux et ils ont toujours donner un appui suffisant en tout cas sur demande. Ils sont très réactifs. Ils n'ont pas toujours la solution mais ils te posent toujours les bonnes questions pour que tu cherches la réponse. Ils guident. Par exemple, au Bénin, on voulait licencier quelqu'un. Comment faire ? Comment on procède ? Ils ne savent pas te dire la démarche à suivre parce que le contexte béninois est différent du contexte belge. Mais ils me disent qu'il faut que je fasse attention à ça, fait ça, ... Ils t'orientent. On est plus dans cette approche-là qu'une solution toute faite.

Parfois, c'est aussi pour te remotiver. Par exemple, en Tanzanie, on a des problèmes avec les trésors publics. Ils apportent un conseil, une méthodologie et ils te réconfortent, te remotivent au moment où tu l'es un peu moins.

En cas de difficultés, quelles sont les personnes de contact vers lesquelles tu peux te tourner ?

La directrice ou Martine quand j'ai un problème privé.

Jusqu'à quel point le département des ressources humaines t'informe-t-il des évolutions de la situation au siège de l'organisation ?

Pas assez je trouve. On est assez déconnecté de ce qui se passe au siège. On a beaucoup de relations avec l'UPAS sur les aspects stratégiques et opérationnels. Avec l'UFARH, on a plus ponctuellement des relations. Mais sur l'évolution des équipes au siège, on est très peu informé des départs, des arrivés, des naissances, des événements sociaux liés à un employé, ... A chaque rencontre automnale, on a la surprise de voir des têtes qui ne sont plus là ou des nouvelles têtes. C'est un peu dommage. Au début, ce n'était pas comme ça, c'était plus fluide. Maintenant, il n'y a plus beaucoup d'informations sur ça.

Comment le département des ressources humaines prépare-t-il ton retour au sein du siège de l'organisation ?

Il n'y a pas eu grand-chose. J'ai quitté le Bénin en tant que volontaire du progrès, lorsque je suis rentré en France, j'avais toute une semaine de dé-briefing, de ré-immersion, d'échanges avec la vague de volontaires qui est rentré en même temps. Quand tu es relativement jeune, c'est important de préparer ton retour car tu ne sais pas vraiment là où tu veux aller et ce que tu veux faire. Ça dépend de ton âge et de ton expérience. Maintenant avec mon âge, si je devais rentrer en France, je crois que je n'aurais pas le besoin d'un accompagnement ou d'un appui spécifique.

Je trouve que ça doit être mis en place de manière systématique après avoir vécu et travaillé dans des contextes difficiles d'avoir une phase d'accompagnement pour les gens qui rentrent en France. A l'époque, pour moi ça allait car quinze jours après mon arrivée, je suis reparti pour le Bénin.

Questions de clôture

Quelles sont les difficultés d'adaptation que tu as vécues ?

J'ai vu qu'il y avait d'autres volontaires dans d'autres villages ou villes avec qui ça n'a pas matché parce qu'ils étaient plus dans une logique de vouloir imposer leur façon de penser et dire qu'il ne faut pas faire comme ça. Les interlocuteurs n'acceptent pas ça et eux ils se sentaient mal donc la plupart ont quitté prématurément leur poste. Ils n'avaient pas cette ouverture d'esprit d'essayer de comprendre ce qu'il se passe et de respecter ce qu'il se passe.

Il faut venir avec aucun préjugé, aucune idée préconçue. Il faut venir avec rien dans la tête, comme si tu venais de naître et que tu découvres les choses une à une. Il y aura des choses qui vont te plaire et qui ne vont pas te plaire. On n'est pas là pour juger. Tu dois comprendre et respecter les choses. Dès fois, ça suscite des frustrations. Si tu ne sais pas faire fi de tes préceptes

qui sont très forts, c'est mieux que tu restes chez toi. Tu dois être dans une démarche de découvertes, d'apprentissage. Ce n'est pas facile de passer outre de certaines de tes valeurs ou certains de tes comportements. Il ne faut pas les mettre de côté mais dans un premier temps, il faut avoir un esprit ouvert, comprendre les choses, en tout cas de ne jamais critiquer car tu n'es pas dans ton pays. Par exemple, j'ai lu un article hier du président africain qui disait : « les pays européens, vous commencez à nous faire chier avec les homosexuels et les lesbiennes. Dans notre pays, on n'accepte pas ça. Laissez-nous tranquille avec ça ». C'est quelque chose que je n'accepte pas mais je comprends qu'ils veulent avoir une certaine souveraineté dans leur pays. Les gens qui habitent dans le pays sont souverains, ils ont leurs propres habitudes, leurs propres valeurs, leurs propres comportements, etc.

Qu'est-ce qui a permis de faciliter ton adaptation ?

Être ouvert, chercher le contact avec les gens et discuter car c'est primordial dans ton adaptation et compréhension du contexte dans lequel tu vas évoluer. Il faut bien comprendre les interdits culturellement. Dans chaque pays, il y a des interdits et il faut que tu les comprennes rapidement et que tu les assimiles sinon c'est quelque chose qui peut rapidement se retourner contre toi. Il ne faut pas arriver avec une position où tu te sens supérieur aux autres, il faut de l'humilier. Il faut accepter que quelque part, tu ne sais pas, que tu vas te faire avoir et c'est inhérent à l'expat partout. Par exemple, les premières semaines, les premiers mois, quand tu vas au marché, tu vas te faire avoir sur le prix. Il faut accepter ça, il faut comprendre, il faut essayer de discuter et de chercher l'information là où elle est.

Selon tes expériences, quel pays a été le plus facile au niveau de votre adaptation ?

Le Bénin et le Burkina Faso parce que mon réseau social était composé à 90% de béninois ou de burkinabais avec qui j'ai eu de réelles amitiés.

Souhaites-tu rajouter quelque chose ?

Non.

Section 2 : Médecins du Monde Belgique

§1 : RH chargée des collaborateurs expatriés - Fadoua

Entretien avec Fadoua, responsable RH et administrative - expatriés

Mercredi 19/02 à 10h00 (UTC + 1)

Basée à Bruxelles, Belgique.

Enregistrement autorisé par l'interviewée

Informations générales

Peux-tu te présenter ?

Quelle est ta fonction au sein du département des ressources humaines ?

Pour le moment, je m'occupe de tout ce qui est administration et payroll pour le personnel international et aussi l'administration et le payroll pour le siège mais en plus petite partie. Au sein du département des ressources humaines, on a le manager RH qui nous chapeaute, on a la recruteuse qui s'occupe du recrutement au siège et à l'international. Il y a le référent RH qui s'occupe plus des questions « soft » RH comme tout ce qui est formation, évaluation, etc. On a une autre personne qui s'occupe de tout ce qui est volontaire et stagiaire.

Quelle est ton ancienneté dans ta fonction actuelle ?

Maintenant, ça va faire presque 3 ans que je suis à ce poste.

Quel est ton parcours professionnel ?

J'ai fait un master en ressources humaines à l'UCLouvain. Après, on va dire que c'est mon premier boulot parce que j'ai commencé chez Médecins du Monde en tant que bénévole pendant presque un an dans le recrutement des bénévoles. Ensuite, j'ai été recrutée pour des projets en lien avec une application qui aide un peu les réfugiés à trouver les bons endroits en Belgique. C'était deux CDD à mi-temps. Après, j'étais recrutée pour ce poste-ci pour un CDD de 6 mois et après un CDI. Mais je n'avais pas encore travaillé ailleurs avant.

Quel est ton année de naissance ?

1989.

Pourrais-tu présenter l'organisation ?

Combien y a-t-il de travailleurs expatriés au sein de Médecins du Monde Belgique ?

Pour le moment, il y a 22 expatriés. Chez Médecins du Monde, on doit s'habituer à les appeler « personnel à l'international » mais c'est un peu difficile car c'est long. Bien sûr, il y a tout ce qui est staffs locaux. Dans les différents pays de mission, on a les expatriés qui sont sous contrat de droit belge, que je gère spécifiquement, et on a après tous les staffs locaux où il y en a beaucoup plus, on en a une centaine au total, ça dépend des pays. Là, les staffs locaux sont exclusivement gérés par le personnel expatrié donc par les coordinateurs qui sont sur le terrain. Souvent, on apporte un support RH. Surtout le référent RH qui part en mission dans les pays pour aider un peu l'organisation et moi je n'interviens pas tellement dans tout ce qui est staffs locaux.

Dans certains pays comme le Niger et le Mali, ce sont quand même des missions assez grandes. Pour les missions à l'étranger, on a le Mali, le Niger, le Congo, la Bosnie et la Tunisie. On a des partenaires aussi dans d'autres pays comme le Burkina, le Bénin et le Maroc. Donc, ça dépend des pays d'intervention et de la mission.

En général, les expatriés occupent la fonction de coordinateurs. Par exemple, en Tunisie, on a juste une coordinatrice générale et un coordinateur admin-finance qui sont expatriés mais tout le reste sont du staff local sur les différents projets. On a quand même quelque dizaine de personnes pour les staffs locaux. Pour le Niger, on a cinq expatriés. Le Congo, c'est où il y en a le plus, il doit y en avoir huit. Ils s'occupent toujours de la coordination : finance, ressources humaines, logistique, médical et coordination générale.

Quels sont les avantages d'une expatriation pour le travailleur ?

Ça dépend des personnes. Il y en a qui aime bien ce mode de vie : voyager à chaque fois pour une mission différente malgré que leur famille va rester au pays d'origine. Cela permet d'avoir de l'expérience professionnelle. Dans la plupart des cas, les avantages sont aussi le salaire plus élevé qu'un salaire national mais aussi des avantages comme des assurances. Il y a des personnes qui partent travailler en expatriation parce que leur mari / épouse travaille déjà dans ce pays donc elles vont rechercher ce statut-là au lieu de trouver un job local ce qui est plus avantageux. Certaines personnes partent avec leur famille, on a quatre personnes qui sont avec leur famille dans le pays de mission. C'est un choix de faire bouger toute sa famille et ses enfants d'école en école, etc. Il y a plusieurs avantages et c'est selon les cas.

Quels sont les avantages d'une expatriation pour l'employeur ?

Bonne question ! C'est un sujet qui est un peu sur la table chez Médecins du Monde. Est-ce que c'est justifié de prendre à chaque fois des expatriés pour les postes de coordination ? Un des buts, c'est que la mission soit autonome donc gérée par des staffs locaux. C'est une question qui est sur la table et qui n'a pas encore été tranchée. Pour le moment, ça fonctionne comme ça. Il y avait beaucoup de choix qui se sont mis comme ça et on commence à se questionner actuellement sur ces choix et leurs justifications.

Quels sont les inconvénients d'une expatriation pour l'employeur ?

Ça coûte beaucoup plus cher que quelqu'un de local car les salaires qu'on propose sont des salaires plus élevés que pour les staffs nationaux. Les salaires ont été mis en place par rapport à ce qui se fait dans le monde des ONG. D'office, quand tu vas expatrier quelqu'un, tu vas lui proposer un salaire élevé et encore, on est dans les standards, peut-être même trop peu. En plus du salaire, il y a des avantages qu'on ne propose pas aux staffs nationaux car les nationaux habitent souvent dans le pays, ils ont déjà leur famille, leur maison, etc. Donc pour eux, c'est juste un salaire comme pour un salarié en Belgique. Pour un expatrié, on va devoir organiser son voyage, on essaye de faire un briefing au siège avec l'expatrié avant son départ en mission ou un peu après donc c'est aussi un séjour ici en Belgique avec l'hôte et on donne aussi un per diem, quand l'expatrié vient en Belgique, on lui donne un montant par nuit, 25€, pour qu'il puisse s'acheter à manger et payer le transport. Puis, il y a tous les avantages comme les frais de scolarité, le logement, etc. Donc, au final, ça coûte plus cher que quelqu'un dans le staff national.

En tant que RH, quelles sont les points de vigilance lorsqu'il faut expatrier un collaborateur ?

Avant le départ, il y a tout ce qui est administratif à régler comme un visa, le carnet de vaccination, le scan du passeport, des documents avec lesquels on va pouvoir rédiger le contrat, le billet d'avion, etc. Sur le terrain, le personnel local s'occupe de l'intégration, s'il faut un permis de travail, s'il faut un visa plus long, etc. Nous, on prend un visa simple pour que la personne se retrouve sur le terrain et après c'est le staff local qui se charge de la prise en charge.

Pendant la mission, le plus gros défi c'est quand la personne se retrouve seule sur le terrain et souvent à cause d'un manque de sécurité, il ne peut pas bouger quand il veut. Souvent, tu reçois des mails des expatriés à 22h ou 23h, ils vont travailler le weekend. Ce n'est pas la même chose que de travailler à Bruxelles. Ils vont travailler beaucoup plus et avec le risque à un moment donné d'avoir trop de travail, d'être dépassé et d'avoir un burnout ce qui est rare. Pour

le moment, il y a des absences pour des raisons médicales. Lorsque des gens ont été trop surmenés, les responsables au siège essayent de prendre un peu de leur boulot. Mais personne n'est parti à cause de la charge de travail ou du burnout. Les personnes partent parce qu'elles ont décroché un meilleur job soit dans leur pays d'origine avec les mêmes conditions soit parce que les conditions salariales ne correspondent plus.

Les gens là-bas sont quasiment tous dans le même cas, ils ne vont pas dire qu'ils travaillent de 9h à 17h et c'est fini après. Souvent ils sont logés à une guest-house. La guest-house est soit au-dessus du bureau de travail ou très proche. Donc, c'est difficile de se déconnecter pendant la journée ou à la fin de la journée.

Avec le système belge, il faut une convention sur la fiscalité entre la Belgique et d'autres pays pour prévenir de la double imposition. Les personnes qui viennent de ces pays-là ne vont pas devoir payer deux fois leurs impôts. Tandis que d'autres personnes viennent de pays où il n'y a pas de convention entre leur pays d'origine et l'autre pays, ils vont devoir payer des impôts en Belgique alors qu'ils ne viennent peut-être pas en Belgique. C'est un système beaucoup plus compliqué pour nous et pour eux. Pour le moment, on a une consultance pour une politique salariale des expatriés qui étudie ce point-là. Sinon, pour d'autres ONG dans d'autres pays, il y a de la concurrence s'ils proposent des salaires plus attractifs. On donne les informations qu'on a mais on ne sait pas faire de suivi. C'est moi seule qui gère tout ce qui est administratif et je n'ai pas vraiment des connaissances poussées pour ce domaine-là. Suite aux réunions que j'ai eues, certaines ONG le font. Quand tu as une équipe RH, il y a des structures pour presque chaque thématique et une personne qui s'en occupe. Ça dépend de la structure ou du système mis en place pour fidéliser les expatriés.

De manière générale, quels sont vos critères pour recruter un expatrié ?

C'est comme en Belgique. On met un profil de poste avec la fonction à pourvoir et il faut vraiment répondre aux critères qu'on veut : le nombre d'années d'expérience, l'expérience avec une ONG internationale et l'expérience sur le terrain qui est très importante pour un expatrié. Mais, on donne aussi la chance à des stagiaires ou anciens stagiaires qui vont partir pour une courte mission pour écrire des rapports. La porte est ouverte.

Qui prend part aux recrutements de futurs expatriés ?

En premier lieu, c'est la recruteuse qui va contacter les gens et collecter les premières informations, ensuite elle va faire un entretien Skype avec le coordinateur général de la mission

et le responsable du pays qui est au siège. Après, si la personne va travailler dans la finance, il y aura aussi une personne des finances dans l'interview. Si c'est de la logistique, c'est quelqu'un de la logistique. Donc, ça dépend du profil de la personne.

Quel est le taux de rapatriement des expatriés avant le terme de leur contrat ?

Quand il y a un rapatriement, c'est pour des raisons médicales. On a eu le cas, quelqu'un qui finissait son contrat en avril et qui va terminer fin février parce qu'il a trouvé un boulot où il habite et qui lui offre plus d'avantages. Mais, c'est rare que quelqu'un arrête son contrat et parte ailleurs. Souvent, ils attendent la fin du CDD et après ils disent qu'ils ne prolongent pas. Les CDD durent entre minimum un an et maximum 2 ans. On a deux CDI pour les coordinateurs généraux car ça dépend des financements qu'on reçoit donc on ne va pas faire un CDD de 2 ans si on n'est pas sûr que le projet va durer 6 mois et comme la plupart des projets dépendent des subsides, on doit faire en fonction de ça. Tout ce fait à distance.

Approche de la thématique du travail

Avant l'expatriation

Recrutez-vous des travailleurs expatriés en interne et/ou en externe ?

Souvent pour l'expatriation, ce sont des externes.

Quelles en sont les raisons ?

Car en interne, on est plus ou moins une centaine pour toute la Belgique et les personnes ont déjà leur CDI, il n'y a pas beaucoup de monde qui veut faire un CDD de 6 mois et perdre son poste ici. c'est ouvert à tout le monde si tu as le profil.

Si c'est en externe : comment préparez-vous la nouvelle recrue à l'organisation ?

En général, la personne va venir en briefing pendant plus ou moins une semaine et elle va rencontrer les gens des départements, une personne de la communication va lui expliquer les valeurs de Médecins du Monde, etc. Ça a été mis en place il n'y a pas longtemps, c'est la Start-Day. C'est une journée consacrée aux valeurs des missions de Médecins du Monde à laquelle sont conviés les salariés du siège, les volontaires ou les expatriés.

Comment préparez-vous les futurs expatriés à leur fonction ?

Durant les briefings à Bruxelles. La personne va avoir des briefings plus poussés avec le département pour lequel elle va spécifiquement travailler. On demande au département combien de temps il a besoin pour briefier la personne. Les futurs expatriés sont souvent des personnes qui ont de l'expérience dans la fonction pour laquelle elles ont postulé donc c'est juste pour se mettre dans le fonctionnement de Médecins du Monde. Puis, ils se feront à nouveau briefier sur le terrain sur le fonctionnement de la mission en tant que telle par le coordinateur.

Pendant l'expatriation

Comment leur travail est-il supervisé ?

Les coordinateurs ont leur supérieur qui est le coordinateur général de la mission et c'est lui qui va faire leur évaluation, le suivi, etc. Le coordinateur général est, lui, évalué par le responsable du pays au siège, c'est lui son N+1. Ces contacts sont réguliers, parfois chaque jour. Normalement, il y a une évaluation annuelle.

Quelles sont les difficultés liées au niveau de leur travail que rencontrent habituellement les expatriés ?

C'est la charge de travail.

Approche de la thématique de la communication

Avant l'expatriation

Comment préparez-vous les collaborateurs à la culture locale de l'expatriation ?

Il n'y a rien qui est fait, rien n'est mis en place. Il faut qu'on travaille sur ce point-là parce qu'ici, à part le briefing, ce serait plus dans le pays même quand le coordinateur général présentera probablement les choses qu'il faut faire et ne pas faire.

Comment vous impliquez-vous dans la recherche de réseau non professionnel pour les expatriés dans le pays d'accueil ?

Là, on ne s'implique.

La langue parlée dans la délégation est-elle la même que la langue locale ?

Oui. Pour le moment dans les pays où on a une mission, ils sont quasiment tous francophones. Donc ceux qui partent travailler parlent le français, c'est la langue de travail. A

part la Croatie et la Bosnie où la langue de travail est l'anglais mais il n'y a pas d'expatrié pour ces pays-là. On recrute les gens qui savent parler la langue de travail, c'est un prérequis mais ils peuvent demander pendant leur prise de fonction des formations pour améliorer la langue afin de mieux communiquer.

Comment préparez-vous les collaborateurs à la langue locale de l'expatriation ?

On ne les prépare pas car c'est le français sauf pour la Tunisie où il y a l'arabe en plus mais ils ne doivent pas le parler car ce n'est pas nécessaire pour leur poste.

Pendant l'expatriation

Combien de temps partent-ils sur place avant le commencement de leur mission ?

Ils partent le jour où leur contrat d'assurance commence. Ils ne peuvent pas partir avant le début du contrat.

Selon les pays d'expatriation, comment qualifiez-vous la pression sociale des locaux envers les étrangers à se conformer aux règles locales ?

Ça dépend du pays. Mais en général, ils restent entre expatriés et leur bureau n'est pas loin de leur guest-house et comme ils travaillent beaucoup, ils ressentent moins cette pression.

Comment la communication médiatisée, via notamment les journaux et la radio, aide-t-elle les expatriés dans leur adaptation au pays ?

Ça les aide à comprendre le contexte dans lequel ils sont et éventuellement à connaître certains codes. Mais nous, on ne les oblige pas à prendre connaissance de ces médias et on n'en parle même pas avec eux.

Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines

Avant l'expatriation

Comment se déroule la rencontre entre les collaborateurs locaux et la personne expatriée ?

Nous, on ne gère pas ça. C'est le coordinateur général qui gère ça sur place. Une venue est toujours annoncée. En général, on essaie qu'il y ait toujours une passation entre l'ancien et le nouvel expatrié pour qu'il prenne connaissance des dossiers en cours, etc. La durée de la

passation dépend de la fonction et de la disponibilité des personnes. Ça peut-être une semaine, deux semaines ou parfois un mois. Il faut toujours essayer de ménager un calendrier en fonction de tout ça.

Quels sont les éléments que l'organisation prend en charge pendant une mission à l'étranger ?

En général, quand un expatrié part en famille, on va prendre en charge l'assurance pour toute la famille. On va le prendre même si la famille reste au pays, on va les affilier à la même assurance. On va prendre les billets pour la mission, une prime de logement pour qu'ils puissent louer un logement. Souvent, les expatriés quand ils partent seuls vont dans les guest-house où ils ont chacun une chambre et donc ils cohabitent. On prend en charge les frais de scolarité à hauteur de 60% des frais totaux avec un maximum. Un expatrié qui passe un an minimum sur le terrain aura un billet un aller-retour chez lui pour toute la famille. Normalement pour les congés, nous ne prenons pas les billets pour tout le monde.

Il y a deux sortes de régimes. Pour ceux qui sont dans la politique famille, ils ont droit à deux jours et demi de congé par mois. Alors que pour une personne qui part seule, elle va avoir droit à un jour et demi par mois et chaque trois mois, elle doit prendre obligatoirement cinq jours de congé et elle peut cumuler ça avec ses jours de congé légaux. Le but c'est quand ce sont des missions avec un contexte difficile, la personne quitte la mission après un mois pour faire un break. Ca va être revu car toutes les villes ne sont pas aussi dangereuses et ça engendre des frais.

Actuellement, il y a une psychologue avec qui on travaille et que les expatriés peuvent contacter avant, pendant ou après leur mission. Ils ont cinq séances prises en charge par l'assureur. Pour la famille, il n'y a rien qui est fait. Avant de partir, l'expatrié va avoir un briefing sur la sécurité du pays de sa mission, etc.

On prépare les documents, les billets d'avion et je les envoie à l'expatrié qui doit juste se rendre à l'ambassade de son pays pour en faire la demande. La même chose pour la demande d'un visa ou pour la prolongation du visa ou du permis de séjour, c'est le coordinateur logistique de la mission ou le coordinateur général qui s'en occupe. On ne va pas le faire gérer cela tout seul, il a toujours les informations nécessaires.

Pour ceux qui partent avec leur famille, c'est le staff logistique, sur place, qui les aident dans la recherche du logement. Il faut savoir qu'ils ne peuvent pas prendre n'importe. Il y a des conditions de sécurité.

Pendant l'expatriation

Quelles mesures ont été prises dans le pays d'accueil pour l'arrivée des expatriés ?

Il va organiser son arrivée. Quelqu'un va aller le chercher et faire la présentation avec l'équipe du pays. Si c'est un expatrié seul, le logement est prêt.

Quelle est la fréquence de vos contacts avec les expatriés ?

Moi, j'ai des contacts plusieurs fois par jour pour toutes les questions administratives comme la gestion des salaires, etc.

Quelles sont les difficultés que rencontrent habituellement les expatriés en dehors du cadre de travail ?

Ce sont les relations sociales. Quand tu es dans un coin perdu du pays, ça peut peser, ils ont toujours l'impression d'être dans leur bureau et que leur bureau c'est chez eux.

Comment aidez-vous les expatriés à résoudre cette difficulté-là ?

Il n'y a pas vraiment de moyen.

A part toi, y a-t-il une autre personne de contact qui est désignée pour l'expatrié ?

Oui, c'est le référent RH sur place. Il s'occupe des questions d'évaluation, de formation, de mettre en place les politiques et est à l'écoute des expatriés en cas de problèmes sur le terrain.

Quelle est la différence entre le RH au siège et le RH sur le terrain ?

Sur le terrain, en général, c'est un coordinateur ressources humaines mais il a aussi la casquette administration-finance. Alors qu'au siège, on ne fait que RH et on a des départements rien que pour la finance. Le référent RH va devoir s'occuper des finances qui vont lui prendre le plus de son temps de travail.

Comment préparez-vous le retour des expatriés ?

Quand une personne met fin à son contrat, c'est à elle de prendre en charge son retour. Au retour, l'expatrié prend contact avec la psychologue. On ne surveille pas s'il l'a fait ou pas et on n'a pas d'information. On essaye aussi de prévoir une réunion au siège où la personne vient débriefer sa mission. On lui envoie un rapport de fin de mission à compléter.

Questions de clôture

Quels sont les éléments primordiaux pour qu'une mission d'expatriation soit une réussite ?

L'accompagnement du siège est très important pour répondre à ses questions car c'est le siège qui donne les directives, les éléments de la mission, comment il faut travailler, etc. Les informations sur le poste que la personne va occuper : ses fonctions, ses tâches, les priorités sur le terrain, etc. C'est en collaboration avec le coordinateur général. Ils sont assez suivis.

Quels sont les éléments qui font qu'une mission d'expatriation soit un échec ?

S'il n'y a pas d'information claire : quelles sont les priorités de la mission, comment les aborder, etc.

Selon les retours de vos collaborateurs, dans quel pays l'adaptation est la plus difficile ?

Ça dépend des profils car on a des expatriés africains qui sont allés dans un autre pays d'Afrique donc c'est moins dépayçant. On a des personnes européennes qui sont allées en Afrique et là c'est plus difficile.

Au Niger, les expatriés travaillent à Agadez, ce n'est pas la capitale, c'est un endroit un peu perdu. Ils vont se retrouver dépayés, tous seuls, toujours dans le même endroit et avec les mêmes personnes et parfois ce n'est pas facile pour eux.

Selon les retours des collaborateurs, dans quel pays l'adaptation est la plus facile ?

En Tunisie car il n'y a pas de contrainte sécuritaire donc ils peuvent sortir quand ils veulent.

En général, est-ce que les expatriés partent seuls ou en famille ?

Les expatriés partent plus seuls qu'en famille.

§2 : Travailleurs expatriésAlinéa 1 : Eric**Entretien avec Eric, coordinateur de projets**

Mardi 04/02/2020 à 19h40 (UTC + 1)

Basé à Bukavu, République démocratique du Congo

Enregistrement autorisé par l'interviewé

Informations généralesPouvez-vous vous présenter ?**Quel est votre fonction actuelle ?**

Je travaille pour Médecins du Monde Belgique comme coordinateur de projets à Bukavu donc la gestion financière, administrative et logistique des activités.

Quel est votre parcours professionnel ?

En 2010, j'ai planté mon travail dans l'espoir de venir travailler au Congo que j'ai visité depuis 2005, j'y revenais chaque année. J'ai galéré pendant 2 ans pour trouver un job. J'ai fait du volontariat pour une petite ONG belge qui a un bureau à Bukavu, à l'Est du Congo. Ici, je suis à ma deuxième expérience de travail en tant qu'expatrié. La première a duré 4 ans et c'était à Bukavu pour une petite ONG belge, RCN Justice & Démocratie. Et ma deuxième expérience, depuis le mois de mai 2016, je suis avec Médecins du Monde Belgique à Bukavu.

Quel est ton année de naissance ?

1974.

Expérience d'expatriation**Quelle est la durée de votre mission d'expatriation actuelle ?**

Je ne suis pas sûr qu'on respecte la législation belge en matière de travail parce qu'on renouvelle à chaque fois mon contrat pour 12 mois. Il me semble qu'après le deuxième ou troisième renouvellement, ça devrait passer sous CDI et ce n'est pas le cas. C'est inconfortable parce que chaque année il y a un petit stress lorsqu'on se rapproche de la fin du contrat. Mon projet est de rester m'installer dans la région.

Quelle sont les changements entre votre 1e expérience et votre dernière expérience d'expatriation ?

Il n'y en a pas énormément parce que c'est dans la même ville. C'était pour deux ONG belge assez familiales. Ce ne sont pas de grosses boîtes impersonnelles. Les boulots n'ont rien à voir. Le premier était dans l'appui de la justice et je travaillais au quotidien avec les instances judiciaires de la ville. Tandis qu'ici, je travaille dans un hôpital. Mais c'est à chaque fois dans des postes de gestionnaires de projets pour des petites ONG assez sympa et dans une ville où j'ai posé mes racines. C'est un peu la continuité.

Comment avez-vous vécu votre première expérience ?

Ce n'est pas nouveau. Je viens au Congo depuis 2005 et j'y suis revenu au moins une fois par an. Je connaissais déjà bien la ville de Bukavu pour avoir fait du volontariat quand je travaillais pour une petite ONG belge. Je suis vraiment arrivé en terrain connu. Donc ce n'était pas vraiment une grande surprise. Il y avait évidemment un dépaysement. Le fait de venir 3 semaines en congé ou le fait de s'installer, les choses sont différentes mais, je n'ai pas dû faire énormément d'efforts pour m'adapter parce que c'était déjà un choix de venir dans la région, dans une ville que je connaissais déjà plutôt pas mal. Je ne suis pas un bourlingueur et ça ne m'intéresse vraiment pas du tout. L'adaptation a été assez facile parce que je connaissais déjà l'environnement.

Approche de la thématique du travail

Avant l'expatriation

Dans le cadre professionnel, comment s'est déroulée votre arrivée dans l'antenne ?

Pour le premier boulot, j'ai eu un briefing au siège, à Bruxelles puis un petit briefing à Kinshasa en arrivant mais ils n'étaient pas très poussés. C'est le point commun entre les ONG : petites familiales mais pas très professionnelles surtout ce qui est préparation à l'arrivée sur le terrain, tu es laissé à toi-même mais ça ne me posait pas de problème vu que je connaissais déjà un petit peu. Pour mon premier boulot en 2012, je suis arrivé en même temps qu'un gars qui n'avait jamais mis les pieds en Afrique et qui était comme moi novice dans la coopération au développement. Je l'ai vraiment pris sous mon aile, j'ai suppléé aux carences d'encadrement de la boîte. Je crois que ce sont des boîtes qui investissent dans des gens qui ont un tout petit peu de bagages.

Comment avez-vous été préparé pour occuper cette nouvelle fonction ?

Pas terriblement en tout cas. Le briefing était assez catastrophique. Je me suis trouvé au siège à Bruxelles pendant une semaine. Il y a eu des jours où j'ai rencontré des personnes pendant

30 minutes puis le lendemain il ne s'est rien passé et puis le surlendemain, j'ai rencontré 3-4 personnes. Le briefing avant le départ était vraiment pas du tout structuré. Par rapport à ma fonction, on m'a un tout petit peu briefé sur les procédures mais vraiment pas en profondeur. Tant chez Médecins du Monde que chez RCN, le briefing avant le départ laisse à désirer de même la préparation au poste qu'on va occuper. Tu découvres par toi-même et encore même maintenant.

Pendant l'expatriation

Comment avez-vous géré l'écart entre la description de la fonction et la réalité du terrain ?

Dans les deux boulots, j'ai essayé de faire ma place. Je n'étais pas vraiment coaché au descriptif de post qu'on m'a donné. Chez Médecins du Monde, le travail que je fais au quotidien n'a rien à voir avec ce qui était décrit dans le profil de poste. Je l'ai pris positivement comme une marge de manœuvre, une liberté d'action. Puis, ils s'en foutent, ce qu'ils attendent ce sont les résultats. On fonctionne avec du bon sens, avec des essais et erreurs. On apprend de ses erreurs, on acquiert de l'expérience. Parfois, j'avais des collègues sur le terrain et je pouvais leur poser des questions.

Quelles sont les ressources mises à votre disposition pour réaliser correctement vos tâches ?

En termes de formation, c'est très peu. Dans les deux boîtes, je n'ai quasiment pas eu de renforcement de capacité notamment pour des raisons budgétaires. Les deux ONG en question ont très peu de fonds propres. En termes de formation, c'est un peu le néant. En termes d'appui des collègues, dans mon premier boulot je pouvais compter sur un chef de mission très expérimenté. Ici aussi, j'ai beaucoup d'échanges avec ma chef de mission. Il y a aussi des manuels de procédures mais ce n'est pas vraiment une référence sur laquelle on se base pour mener à bien les activités. Pour le pilotage de projets, il n'y a pas vraiment grand-chose qui soit mis en place.

Comment avez-vous géré des situations d'incompréhension par rapport à ce qui était attendu de vous ?

Par le dialogue. On essaie de parler et j'ai toujours eu de très bonnes relations que ce soit avec les collègues sur le terrain ou avec les personnes au niveau du siège. Parfois ce n'est pas évident de dialoguer à 6.000 kilomètres de distance mais on a énormément d'échanges par écrit et par e-mail. La communication par écrit ne permet pas toujours d'exprimer clairement ce qu'on veut dire et est souvent source de malentendus. Je n'ai jamais rencontré de problème majeur. Avec Médecins du Monde, je rentre au moins deux fois par an en Belgique et même si je prends

des congés, je vais toujours au siège et on discute de boulot. Même si on est éloigné, on garde toujours un contact permanent et continu. Sur les 8 ans, il y a eu assez peu de situations où j'étais sur le porte à faux par rapport aux instructions que j'avais, aux attentes par rapport à mon poste.

Quel degré d'autonomie avez-vous pour exercer votre mission ?

Je pense que c'est élevé. On m'a toujours laissé cette marge de manœuvre tout en sachant que je peux compter sur les personnes sur le terrain ou au siège.

Comment cela se passe avec vos collègues locaux au niveau du travail ?

C'est un peu compliqué, c'est le contexte qui veut ça. Ici au Congo, il faut toujours être prudent avec les personnes. Il faut toujours garder une distance avec les employés nationaux avec lesquels on travaille dans un contexte de corruption généralisé, de pauvreté, de décalage culturel assez important. Je n'ai pas du tout le même type de rapport avec mes collègues expatriés. Il y a ce lien hiérarchique qui, ici, met tout de suite une distance terrible.

Quels sont les exemples d'incompréhensions interculturelles que vous as rencontrés ?

Au niveau du management des ressources humaines, on est dans des rapports, ici, pas très directs, des rapports très prudents, non conflictuels. Ici, c'est très mal vu d'engueuler quelqu'un en public. Les rapports entre collègues sont moins directs que peuvent l'être en Europe.

Il y a parfois des malentendus dus à la langue. Ici c'est un environnement francophone mais ce n'est pas le même français qu'on connaît chez nous. J'ai des agents dans l'équipe de 120 personnes, il y en a qui ne parlent quasiment pas le français ou qui le comprennent très mal. Ça peut être sources de malentendus, de frustrations, d'incompréhension. Je peux compter sur une équipe de coordination pour résoudre ce problème. J'ai des collègues un peu directs qui sont mes intermédiaires quand il faut communiquer avec des agents. J'ai très peu de contact avec la plupart du staff : les gardiens, les infirmiers, etc. Les infirmiers répondent au coordinateur médical qui me répond ensuite. Donc je passe souvent par cette petite équipe de coordination quand je dois m'adresser aux autres membres du personnel.

Je suis assez rigoureux alors que je suis dans un environnement où la rigueur et la ponctualité, on ne connaît pas du tout. Je crois que le choc est plus difficile pour eux que pour moi. Eux, ils ont peut-être plus de mal à encaisser ma manière de manager. Depuis quelques mois, on a beaucoup de pression au niveau du travail et je suis fatigué. Quand je suis fatigué, je m'énerve plus vite. Quand je m'énerve parfois, je gueule et ce sont de choses à éviter.

Quelle est la fréquence des incompréhensions interculturelles ?

Je pense qu'il y a beaucoup d'incompréhension que je ne me rends pas compte ou de malentendus. Avec mes collaborateurs les plus directs, je crois qu'on se comprend assez bien.

Approche de la thématique de la communication

Avant l'expatriation

La langue parlée dans la délégation est-elle la même que la langue locale, le français ?

Oui.

Comment se sont déroulés vos contacts avec les personnes vivant dans le pays d'accueil ?

Je n'ai pas directement contacté des personnes vivant sur place parce que je ne suis pas parti en terrain inconnu et que je n'ai pas ressenti le besoin d'activer mes contacts. C'est sur place que j'ai renoué le contact avec des gens que je connaissais.

Pendant l'expatriation

Quel type de relation avez-vous avec les locaux en dehors du travail ?

J'ai une vie sociale très limitée. C'est vraiment boulot-dodo, dodo-boulot pour différentes raisons. Il y a des aspects sécuritaires qui font qu'on ne peut se promener librement comme chez nous. Il y a un décalage à vivre dans un pays où on est perçu comme un riche, une proie éventuelle. Si je me mets à discuter en rue avec un gars que je ne connais pas, après deux minutes c'est : « donne-moi de l'argent car ma sœur est à l'hôpital » ou « je dois payer les études de mon fils ». On n'est pas dans des relations d'égal à égal avec les locaux. C'est quelque chose qui n'est pas nécessairement facile à vivre.

Les gens locaux que je considère comme des amis, je les compte sur les doigts d'une main. Ce sont des gens avec lesquels on n'est pas dans un rapport de pouvoir ou de domination économique.

Je ne vis pas non plus dans une bulle. Je m'intéresse beaucoup à la culture et à l'histoire du pays. J'entretiens toujours des contacts avec des gens que j'ai connu avant d'arriver ici pour le travail. Avec les gens de mon ancienne équipe, une fois qu'on s'est séparé professionnellement, là je me suis rapproché d'eux, je les considère presque tous comme des amis. Au moment du travail, je gardais une distance professionnelle. Lors de moments de loisirs le dimanche, on se retrouve beaucoup entre expatriés.

De manière générale, comment qualifiez-vous la pression sociale des locaux envers les étrangers à se conformer aux règles locales ?

Très faible à l'Est du Congo. Je trouve qu'on n'est pas tenu de se conformer à des codes de conduites, des habitudes, des usages en tant qu'étranger. On peut se permettre de faire des choses et de s'habiller différemment que les locaux. Le Congo, c'est une grosse boutique où tout le monde se sert, pour caricaturer un peu.

Comment la communication médiatisée, via notamment les journaux et la radio, vous a-t-elle aidé dans votre adaptation au pays ?

Il n'y a pas de presse écrite ici. Je ne regarde pas la télévision locale. C'est le degré zéro de l'information, c'est de la propagande pour le pouvoir. J'écoute plutôt RFI¹³ ou une autre radio Okapi avec un personnel congolais avec une information locale. Les médias n'ont pas été une source d'adaptation pour moi.

Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines

Avant l'expatriation

Avez-vous eu une formation à la différence culturelle ?

Non. De formation, non. D'expérience, oui car pendant 8 ans, j'ai travaillé avec des demandeurs d'asile donc des personnes de toutes origines. Donc, l'interculturalité n'est pas un choc pour moi. J'ai beaucoup d'intérêts pour le Congo, je pense que je connais mieux l'histoire de la région que beaucoup de personnes ici.

Quelles aides le département des ressources humaines vous donne t-il pour la préparation de l'expatriation ?

Pas grand-chose. Dans les deux cas, les briefings avant les départs n'étaient pas grand-chose. On a un code de conduite qu'on pourrait appliquer sur la planète Mars aussi car il n'est pas contextualisé.

Pour les aspects logistiques, logement et autres, le soutien n'est pas venu du siège. Il est venu plutôt de l'équipe nationale ici. Dans mon premier boulot, j'étais à l'hôtel pendant 10 jours et c'est là que j'ai activé mon réseau de contacts pour trouver quelque chose parce que j'étais

¹³ Radio France Internationale

vraiment parachuté là sans aucun soutien des RH. D'ailleurs c'est la première fois que le RCN s'est installé à Bukavu. En revanche, pour l'aspect administratif, oui j'ai eu du soutien.

Quand je suis arrivé ici, je suis venu avec un collègue qui n'était jamais venu en Afrique et il a pété les plombs après 3 mois parce que ce n'était pas ce à quoi il s'attendait au niveau du développement. C'était quelqu'un un peu idéaliste et il n'était pas du tout préparé pour le terrain donc il l'a mal vécu, en plus le contexte sécuritaire était compliqué.

Avant d'avoir pris votre fonction, y a-t-il eu une passation de fonction entre votre prédécesseur et vous ?

Pour le premier boulot, il n'y avait pas de prédécesseur vu que c'était un nouveau programme et dans une nouvelle ville. Avec l'équipe locale, on a travaillé sur les cadres logiques, les indicateurs, on essaie de s'approprier un peu le programme.

Au niveau du deuxième boulot, j'ai croisé pendant 10 minutes la personne que j'ai remplacé mais je ne peux pas appeler ça une passation. On n'a pas parlé de l'équipe, du contenu de travail, ... C'est le desk au niveau du siège qui m'a expliqué un peu.

Je l'observe autour de moi, on est rarement dans les conditions pour faire une passation propre en bonne et due forme car le timing est souvent très mauvais entre le départ d'une personne et l'arrivée de son remplaçant. Les passations sont des exceptions plutôt que la règle alors que ça devrait être l'inverse.

Avant votre départ, comment le département des ressources humaines vous a-t-il aidé pour créer votre réseau de relations sur place ?

Ils ne m'ont pas donné de contact.

Pendant l'expatriation

Quel était le rôle des ressources humaines lors de l'accueil par la délégation ?

Il n'y en avait pas. Que ce soit en RCN ou Médecins du Monde, les fonctions des ressources humaines étaient occupées en général par responsable administratif et financier. On n'a pas un coordinateur des ressources humaines au niveau de la mission.

En tout cas chez Médecins du Monde, ils sont les champions dans les erreurs de casting. Ils se sont régulièrement bien plantés dans le recrutement des expatriés. Ce n'est pas une fonction très développée au niveau de la fonction, ça c'est clair.

Mon homologue sur une autre base, ici en RDC, je sais que ça fait 5 ans qu'il ne gère rien du tout et c'est seulement maintenant qu'on vient de le foutre dehors. Il ne gère tellement rien que c'est la corruption totale sur sa base. Il n'avait pas du tout le bon profil. Médecins du Monde croit que les médecins sont des gestionnaires alors que les médecins sont tout sauf des gestionnaires. La femme qui avant moi occupait ma fonction était aussi une médecin qui ne contrôlait rien du tout au niveau financier, il y avait des détournements au niveau du carburant, ...

Dans mon ancien boulot chez RCN, un ancien collègue n'était pas du tout préparé et il a reçu tout dans sa figure. C'est une connerie d'envoyer un type inexpérimenté. Le point commun entre les deux ONG, c'est qu'ils n'ont pas toujours sélectionné les bonnes personnes. Dans ma boîte, à l'heure actuelle, on en est au troisième coordinateur logistique en l'espace d'un an et il n'y en a aucun qui tient la route.

Quelles aides le département des ressources humaines vous donne-t-il pendant l'expatriation ?

C'est un appui au niveau des soins médicaux. Les RH facilitent les réservations d'avion et un peu tout ça. Le RH facilitent toutes ces dimensions-là : l'administration, les soins de santé, quand il y a des problèmes au niveau familial, c'est avec eux qu'on parle des discussions salariales et des conditions de vie au départ.

Dans les deux boîtes, ce n'était pas super professionnel. Ce qui est peut être étonnant chez Médecins du Monde. Tout est négociable et ce n'est pas professionnel, j'ai pu négocier des conditions avantageuses pour moi mais qui ne sont pas égales à celles des autres expatriés qui sont à mon niveau. Il n'y avait pas tellement de procédure.

En cas de difficultés, quelles sont les personnes de contact vers lesquelles vous pouvez vous tourner ?

Si j'ai un souci au niveau de la Belgique, je sais que je peux m'adresser au RH. Mais si j'ai un souci ici, je vais me démerder autrement sans son appui. Parfois, mon réflexe ce serait de me retourner vers ma chef de mission pour des problèmes professionnels et une partie des problèmes personnels.

Jusqu'à quel point le département des ressources humaines vous informe-t-il des évolutions de la situation au siège de l'organisation ?

Ce n'est pas tellement les RH qui nous informent. Je suis plus informé par le desk parce qu'on a un rapport presque d'amitié. On reçoit une newsletter bimensuelle et c'est par ce canal-là qu'on apprend des évolutions au niveau du siège, des changements politiques et des nouveaux projets.

Dans votre entourage, comment le département des ressources humaines prépare-t-il le retour ?

Les retours sont bâclés comme les arrivées sur le terrain. En général, les gens qui repartaient, c'était pour quitter l'organisation et souvent c'était des fins de contrats où on ne se quittait pas en bons amis. Souvent, ça a été des fins de contrats brutales et sans préparation.

Questions de clôture

Quelles sont les difficultés d'adaptation que vous avez vécues ?

En s'expatriant, on a des contacts beaucoup plus distants avec la famille et les amis. Ce n'est pas toujours facile à vivre. Pour moi ce n'est pas quelque chose de difficile à vivre vu que j'ai créé quelque chose ici, je me suis marié et planté mes racines ici. Les conditions de vie ne sont pas toujours évidentes. Ici, pendant 2 ans, j'ai dû partager la maison avec des collègues. J'ai 40 ans, j'ai la vie d'étudiant de kot, c'était sympa il y a 20 ans mais aujourd'hui ça me gonfle un peu. Cette proximité de vivre avec des personnes qu'on n'a pas choisies est parfois gonflante. Heureusement que j'ai pu négocier, il y a 1 an, une politique familiale qui n'est pas d'application en réalité pour des raisons de sécurité.

Donc ce n'est pas l'environnement parce que je le connaissais déjà mais ce sont les conditions de vie proposées par la boîte. Il y a une grosse mise en question chez Médecins du Monde à savoir s'ils appliquent ou pas une politique familiale de même pour les conditions salariales.

Je pense que pour se sentir bien ici, il faut un minimum de confort aussi alors qu'il n'est pas toujours en rendez-vous. Je n'ai pas trop à me plaindre où je suis pour le moment. Il y a 10 coupures de courant par jour, on a du courant 10h/24h, on passe parfois une semaine sans avoir de l'eau. Pour travailler sereinement, on a quand même une grosse quantité de travail et une pression, il y a quand même des conditions matérielles minimales que la boîte n'est pas toujours en mesure de garantir, parfois pour des raisons budgétaires.

Qu'est-ce qui a permis de faciliter votre adaptation ?

Pour tous les petits problèmes logistiques, je peux compter sur mon staff, sur mon logisticien. C'est chouette d'avoir du soutien au niveau des petits problèmes quotidien.

Souhaitez-vous rajouter quelque chose ?

C'était chaque fois des postes non accompagnés pour des raisons de sécurité soi-disant parce qu'il n'y a pas vraiment de politique familiale qui est appliquée à l'Est du RDC. J'ai rencontré ma femme ici en 2014 et on s'est marié il y a 3-4 ans. Elle est burundaise. Depuis quelques mois, on habite vraiment ensemble. Avant, j'habitais dans la Guest de Médecins du Monde Belgique, elle y venait assez régulièrement mais ça dépendait de l'entente avec les autres habitants de la maison donc ce n'était pas idéal. J'ai pu négocier il y a quelques mois le fait qu'on habite ensemble et que l'ONG nous donne une petite allocation pour pouvoir se loger parce qu'ici c'est extrêmement cher pour se loger correctement.

Je pense qu'il y a un gros enjeu sur le terrain qui est l'application d'une politique familiale. A l'Est, pour des raisons sécuritaires réelles ou fantasmées, il n'y a pas de politique familiale donc quelqu'un qui serait marié en Belgique ne pourrait pas venir avec sa femme ou son mari ou alors c'est à ses risques et périls. Ça peut être une vraie source de frustration ou des problèmes lors du recrutement des personnes d'un certain profil. Nous connaissons mieux le niveau de sécurité à Bukavu et je peux dire que c'est une bêtise de ne pas autoriser une politique familiale ici.

L'absence de politique familiale veut dire aussi absence de vie affective et/ou sexuelle. D'un côté, pour des raisons sécuritaires, on ne vous permet pas de vous installer avec votre conjoint(e) ou alors à vos risques et périls. D'un autre côté, vous signez un code de bonne conduite qui proscrit quasiment toute relation affective qui est facilement assimilée à du « commerce sexuel ». Pas facile de se situer.

Alinéa 2 : Bertrand**Entretien avec Bertrand, coordinateur logistique**

Mardi 11/02/2020 à 10h00 (UTC + 1)

Basé à Bukavu, République démocratique du Congo

Enregistrement autorisé par l'interviewé

Informations généralesPourrai-tu te présenter ?**Pourrais-tu m'expliquer brièvement ta fonction actuelle ?**

Je suis le coordinateur logistique de la mission Médecins du Monde en RDC donc pour tout le pays.

Quel est ton parcours professionnel ?

J'ai fait une formation dans l'humanitaire qui s'appelle Bioforce, c'était à la promotion 2012-2013. J'ai eu un peu difficile à intégrer le milieu humanitaire car pour avoir ma première mission, il m'a fallu 1 an et demi. En 2014, il y a eu une crise d'Ebola et j'y ai été envoyé par la Croix-Rouge française pour ma première fois. C'était en Afrique de l'Ouest, Guinée Conakry, pour une durée de 3 mois. Décrocher sa première mission, ça reste le challenge au début, après ça s'enchaîne. Par la suite, j'ai enchaîné avec une autre ONG qui s'appelle Solidarités International, je suis parti en Sierra Leone. J'ai eu deux contrats différents avec la même ONG : un de 5 mois et l'autre de 3 mois. Puis, toujours avec Solidarités International, j'ai été en RDC pour 11 mois. Après avec Médecins du Monde France, j'ai été 4 mois à Madagascar sur une urgence de peste pulmonaire. Après, j'ai fait une ouverture pour Médecins du Monde France en Ouganda pendant 5 mois, c'était il y a un peu plus d'1 an et demi. Puis, je suis parti l'été dernier pour 2 mois au Congo avec Médecins du Monde Espagne pour une urgence Ebola. J'étais en contact avec Médecins du Monde Belgique, j'ai présenté ma candidature et j'ai été recruté depuis le mois d'octobre ici à Bukavu. J'ai signé pour 1 an. Là où on est, on est plus dans une bulle d'expatriés.

Quel est ton année de naissance ?

1980 et petite précision, je suis originaire de Toulouse.

Expérience d'expatriation

Quelle sont les changements entre ta première expérience et ta dernière expérience ?

Le gap est énorme. Pour ma première mission, c'est la première fois que je partais loin de la France. Ça m'a paru long quand j'y étais. Quand j'avais fini cette mission, c'était finalement une toute petite parenthèse. Maintenant j'ai pris tellement l'habitude de partir plusieurs mois qu'une année ne me pose plus de problème, je ne me rends pas compte. L'adaptabilité est très rapide. Je me suis basé sur mes expériences passées. On ne se rend pas compte mais on prend des réflexes, on comprend beaucoup plus rapidement les contextes dans lesquels on travaille parce qu'on a des expériences qui sont en corrélation avec le recrutement.

Les premières missions, on est plutôt sympa et puis on annonce notre style de personnalité et de travail. On devient plus professionnel, on cadre les choses. Cette mission va me permettre d'évoluer un peu plus. Et puis, dans toutes les fonctions que j'ai eues, à chaque fois c'était différent, la manière de travail, le contexte, tout ça.

Comment as-tu vécu ta première expérience ?

Quand j'étais en Guinée, je découvrais un peu le management et mes expériences notamment dans le scout mon permis de mieux m'adapter dans un groupe.

Approche de la thématique du travail

Avant l'expatriation

Dans le cadre professionnel, comment s'est déroulée ton arrivée dans l'antenne ?

Mon accueil a été à la va-vite.

Comment as-tu été préparé pour occuper cette nouvelle fonction ?

Dans mon cas, je suis directement parti d'où j'étais, de Goma à Bukavu. Je ne suis pas passé par le siège. Je n'ai eu le briefing qu'au mois de décembre, donc 2 mois et demi après mon arrivée, c'est plutôt moi qui ai briefé que d'avoir reçu un briefing. Le briefing que j'ai reçu sur le poste de coordinateur logistique n'a pas été à la hauteur. Mon briefing a été assez rapide. Comme dans toutes mes missions, les briefings ne sont jamais très bien faits.

Pendant l'expatriation

Comment as-tu géré cet écart entre la description de la fonction et la réalité du terrain ?

Entre le briefing que tu reçois au niveau du siège, celui de la coordination et celui quand tu arrives sur le terrain, c'est un peu comme un entonnoir. La réalité est quand tu es sur le terrain. Souvent on voit bien les écarts qu'il y a entre le siège et le terrain au niveau des briefings.

Ici, c'est difficile de faire comprendre que la logistique c'est beaucoup de planifications et qu'il faut arrêter de travailler dans l'urgence. Malheureusement, ce n'est pas encore dans les esprits et c'est un challenge pour moi.

Quelles sont les ressources mises à ta disposition pour réaliser correctement tes tâches ?

Les prises de postes n'ont pas été nickel. La preuve, je n'avais pas d'ordinateur quand je suis arrivé. On venait de recevoir de nouveaux ordinateurs donc il a fallu que j'installe mon ordinateur, les softs, les logiciels, ... Et j'ai dû faire ça pour 14 autres ordinateurs. Je n'avais pas de téléphone. J'avais une puce mais elle n'était pas encore active. Je trouvais ça un peu inadmissible. Il y a un coordinateur logistique qui arrive et ça se sait depuis un moment. C'était un peu difficile pour moi de récupérer ce poste.

Comment as-tu géré des situations d'incompréhension par rapport à ce qui était attendu de toi ?

J'ai le défaut de me débrouiller tout seul. Quand je n'ai pas bien compris quelque chose, j'essaie de me débrouiller toujours tout seul. C'est quelque chose qui m'a été reproché. On m'a déjà fait la remarque de ne pas hésiter de dire ce que je ne comprends pas bien. Mais ça va tellement vite qu'à un moment donné, c'est ça, quelques minutes d'après c'est autre chose. Après on a déjà oublié ce qu'on doit faire donc on veut revenir vers la personne mais elle est déjà occupée sur autre chose. Il faut comprendre les choses assez rapidement.

Quel degré d'autonomie as-tu pour exercer ta mission ?

Il faut se débrouiller tout seul c'est pour ça que notre capacité d'adaptation et de compréhension du contexte sont toujours très appréciées quand on a un peu d'expériences. C'est vrai qu'il faut quand même un minimum mais ce minimum, je ne l'ai pas vraiment eu avec des objectifs clairs. C'est un peu « débrouille-toi ». On te dit ça à l'oral, il faut que tu le retiennes.

Comment cela se passe avec tes collègues locaux au niveau du travail ?

Ils savent que je suis toujours disponible pour quoique ce soit. Ça se passe toujours assez bien. C'est rare que j'ai fait des licenciements pour des fautes graves. Quand j'ai été la première

fois au Congo, je n'ai juste pas renouvelé le contrat d'un chauffeur. Il ne faut pas copiner même si on est dans un cadre associatif. On reste quand même tous des professionnels.

Quels sont les exemples d'incompréhensions interculturelles que tu as rencontrés ?

Ils sont moins rigoureux sur certaines choses. Moi quand je rends un tableau Excel, j'essaie qu'il soit lisible et compréhensible le plus rapidement possible et que l'information que je veux transmettre soit captée le plus facilement possible. Mais ça n'est pas ça. Ils ne savent pas si bien utiliser Excel. Il y a des fautes d'orthographe dans ce qu'ils rédigent car on n'a pas le même niveau là-dessus.

Quelle est la fréquence des incompréhensions interculturelles ?

Je ne sais pas trop parce que les personnes avec qui on travaille ont l'habitude de travailler avec les expatriés et sont aussi adaptables que nous vis-à-vis d'elles.

Approche de la thématique de la communication

Avant l'expatriation

Comment as-tu été préparé à la culture locale ?

Dans toutes mes expériences, je n'étais pas du tout préparé à la culture locale.

Avant de partir, comment se sont déroulés tes contacts avec les personnes vivant dans le pays d'accueil ?

Je n'avais pas de contact.

Pendant l'expatriation

La langue parlée dans la délégation est-elle la même que la langue locale, le français ?

Oui.

Quel type de relation as-tu avec les locaux en dehors du travail ?

Je n'en profite pas assez. Le week-end, je sors dans les trucs d'expats avec mes autres collègues d'autres ONG. Quand on sort avec un Congolais, on doit payer à boire pour eux. C'est leur mentalité parce qu'on est blanc, donc on a du pognon.

De manière générale, comment qualifies-tu la pression sociale des locaux envers les étrangers à se conformer aux règles locales ?

J'ai 40 ans. Les gens s'imaginent que je suis marié et que j'ai des gamins car c'est dans leur culture. Alors que je suis un célibataire endurci. Mais, ils s'y habituent et s'imaginent que les blancs se marient de moins en moins.

Comment la communication médiatisée, via notamment les journaux et la radio, t'a-t-elle aidé dans ton adaptation au pays ?

J'écoute un peu RFI c'est une radio axée sur l'actualité africaine et locale, juste de l'actualité. Je lis des journaux internationaux : BBC et CNN.

Comment ces outils t'ont-ils aidés dans ton adaptation ?

Ça m'aide à comprendre ce qui se passe dans le pays et quels sont les opinions de gens sur certains sujets. C'est assez intéressant.

Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines

Avant l'expatriation

Quelles aides le département des ressources humaines te donne-t-il pour la préparation de l'expatriation ?

J'ai envie de dire rien. Médecins du Monde Belgique, au niveau RH, ils sont vraiment très loin des standards que j'ai connus précédemment. Pour la préparation, il n'y a rien eu. Il faudrait qu'il y ait un service RH dédié aux expatriés et pas qu'un service RH pour toute l'association, c'est-à-dire Belgique et l'international alors que les logiques sont totalement différentes.

Quand j'étais parti avec la Croix-Rouge française, j'étais parti avec un kit : j'avais une gourde, une moustiquaire, une lampe torche, ... J'avais des rappels à faire au niveau des vaccins et ils s'occupaient de tout et je ne devais rien payé. J'étais parti pour une mission Ebola, mais les autres qui sont partis sur d'autres missions avaient droit à la même chose. J'étais parti avec une avance sur salaire. Quand je suis parti avec Solidarités International, le briefing était très bon avec beaucoup d'informations. Avec Médecins du Monde France, j'achetais tout et ils me rembouraient. Alors que Médecins du Monde Belgique, ça a l'air compliqué à chaque fois, je n'ai eu aucun briefing, aucune préparation.

Avant d'avoir pris ta fonction, y a-t-il eu une passation de fonction entre ton prédécesseur et toi ?

Pour le poste que j'ai ici, il n'y a jamais eu de coordinateur logistique avant que je n'arrive. Il y avait une personne mais elle est restée 2 mois. Il n'y a jamais eu vraiment de coordination de la logistique. J'ai été très mal préparé. Mon briefing n'a pas été bon et je découvre encore beaucoup de choses à l'heure actuelle.

Avant ton départ, comment le département des ressources humaines t'a-t-il aidé pour créer ton réseau de relations sur place ?

Je n'ai reçu aucune aide.

Pendant l'expatriation

Quel était le rôle du département des ressources humaines lors de l'accueil par la délégation ?

Je n'en ai pas eu.

Quelles aides le département des ressources humaines te donnent-t-il pendant l'expatriation ?

Je les sollicite très peu. Je me débrouille tout seul.

En cas de difficultés, quelles sont les personnes de contact vers lesquelles tu peux te tourner ?

Vers mes collègues et mon supérieur si j'ai des problèmes tant personnels que professionnels.

Jusqu'à quel point le département des ressources humaines t'informe-t-il des évolutions de la situation au siège de l'organisation ?

Par exemple il y a le directeur général qui va partir après 10 ans de bons et loyaux services mais ce n'est pas le RH qui nous communique ça. Il nous communique sur des avantages et des choses un peu sociétales mais en Belgique alors qu'à l'international on n'en a rien à foutre. Il y a un décalage entre la Belgique et l'international. Ce serait mieux qu'il nous donne des informations sur ce qui se passe ici.

Comment le département des ressources humaines prépare-t-il votre retour ?

Après mon retour d'Ouganda avec Médecins du Monde France, je leur ai dit que je les relancerai début 2019. Quand je les ai relancés début 2019, ils m'ont dit : « on n'a plus rien à te proposer, il faut attendre car il y aurait des opportunités. Il faut que tu regardes sur le site et on

va te recontacter ». J'ai compris qu'on n'allait pas automatiquement me recontacter. J'ai contacté d'autres organisations.

Questions de clôture

Quelles sont les difficultés d'adaptation que tu as vécues ?

Ça a toujours été au niveau du travail : la compréhension des objectifs, de ce qu'on attend réellement de moi. Ça a toujours été difficile car il faut vite être autonome et vite adaptatif mais de temps en temps, on ne va pas à la même allure que tout le monde parce que quand on arrive sur une mission, il y en a qui ont déjà pris le train en marche, ils ont déjà plus d'informations. Alors que toi tu viens d'arriver et que tu galères pour avoir de l'information pour comprendre pourquoi on a décidé cela, pourquoi on doit faire ceci.

Qu'est-ce qui a permis de faciliter ton adaptation ?

Ma personnalité grâce à l'expérience que j'ai eue, une maturité personnelle et professionnelle. Je suis quelqu'un qui va vers les autres donc il y a une forme de sociabilité chez moi qui est innée.

Selon tes expériences, quel pays a été le plus facile au niveau de ton adaptation ?

Je dirais Madagascar. Même si ce pays est indépendant, la France y est très présente culturellement donc j'avais l'impression de pas partir. Il y a une forte communauté malgache en France. J'avais des amis malgaches bien avant d'arriver à Madagascar. J'avais l'impression d'être avec des Français là-bas. Le travail était beaucoup plus cool. Les salariés étaient très engagés dans ce que faisait l'association alors qu'ici on a plus des salariés pas spécialement passionnés par leur boulot qui de temps en temps font des heures supplémentaires.

Souhaites-tu rajouter quelque chose ?

Lors des recrutements, on nous pose beaucoup de questions sur la manière dont on s'adapte car c'est très important pour les ONG et quand un expatrié arrive, qu'il s'adapte à la fois à la culture locale mais aussi à une équipe et dans un train qui est en marche.

Alinéa 3 : Angeliki**Entretien avec Angeliki, coordinatrice générale**

Vendredi 14/02/2020 à 16h00 (UTC + 1)

Basée à Bamako, République du Mali

Enregistrement autorisé par l'interviewée

Informations générales**Pouvez-vous vous présenter ?****Quelle est votre fonction ?**

Mon titre est coordinatrice générale mais ma fonction est chef de mission.

Quel est votre parcours professionnel ?

J'ai travaillé dans le secteur privé pendant 2 ans. Par la suite je suis partie dans l'humanitaire. J'ai travaillé auprès de la coopération allemande, GIZ, pour la logistique puis chef de projet au Burundi pour 3 ans et demi. Après j'ai continué et je suis passée par l'administration au Lesotho pendant 3 ans. J'ai travaillé en Azerbaïdjan pendant 2 ans. J'ai arrêté de travailler pendant 3 ans pour des raisons personnelles. Pour reprendre dans l'humanitaire, j'ai rejoint l'administration pour Handicap International au Pakistan pour 2 ans. Ensuite j'ai travaillé dans la coordination humanitaire auprès de la FAO, qui est Food Agriculture and Organization, encore au Pakistan pendant 1 an et demi. Pour des raisons personnelles, pendant 6 mois je n'ai pas eu d'emploi. Enfin depuis septembre 2017, je suis chez Médecins du Monde au Mali.

Quel est votre année de naissance ?

C'est 1978.

Expérience d'expatriation**Quelle est la durée de votre mission d'expatriation actuelle ?**

Ce sont des contrats d'un an renouvelables.

Quelle sont les changements entre votre première expérience et votre dernière expérience ?

Il n'y a pratiquement pas de différence, chaque pays a sa situation et la capacité à s'adapter est innée à la personne. Si on est capable, ça va. Si on n'est pas capable, c'est très difficile à apprendre.

Comment avez-vous vécu votre première expérience ?

Pour ma première mission, ce fut un choc de découvrir de voir à quel point l'aide humanitaire et du développement est professionnelle. C'est un choc pour ceux qui s'attendent à être des Mères Teresa. J'étais partie pour être Mère Teresa mais ce n'est pas ça. On est des professionnels à qui on demande beaucoup.

Il y a beaucoup de différences de niveau de vie entre les travailleurs de l'humanitaire expatriés et tous les autres, c'est-à-dire les collègues locaux, les bénéficiaires, les secteurs privés dans le pays d'accueil. Très souvent les travailleurs humanitaires sont très privilégiés.

Approche de la thématique du travail

Avant l'expatriation

Dans le cadre professionnel, comment s'est déroulée votre arrivée dans la délégation ?

L'accueil est essentiellement local et quand je suis arrivée, j'ai directement pris ma fonction. Pour me préparer, j'ai eu une reprise-remise.

Comment avez-vous été préparée pour occuper cette nouvelle fonction ?

Je n'ai pas été préparée à la fonction car on a considéré que j'étais suffisamment senior pour ne pas m'y préparer. Il y a avait juste une remise-reprise.

Pendant l'expatriation

Comment avez-vous géré l'écart entre la description de la fonction et la réalité du terrain ?

On est bien conscient que la réalité est souvent loin de la description qu'on reçoit. On est justement là pour combler les vides de ce mauvais fonctionnement et faire marcher le tout. On ne se pose pas la question de comment faire. On fait tout ce qu'il faut sans trop se poser de questions.

Quelles sont les ressources mises à votre disposition pour réaliser correctement vos tâches ?

Pour la mission actuelle, les moyens et les dispositions sont globalement là mais évidemment pas à 100% mais à 80% et c'est le taux normal dont on peut s'attendre pour ce genre de mission.

Comment avez-vous géré des situations d'incompréhension par rapport à ce qui était attendu de vous ?

Quand on est imposé par un chef chez un autre, il y a toujours des soucis sur la manière de faire, qui il faut prévenir, des risques de mauvaises communications entre nous. Il faut savoir qu'il y a ces erreurs quand on les fait et puis il faut en parler avec les chefs concernés calmement et essayer de réparer les choses. Mais ce n'est pas facile.

Ça m'est arrivé aussi d'être recrutée pour combler les inefficacités d'un autre expatrié et évidemment il avait bien compris que c'était parce qu'il y avait des incompréhensions entre lui et son chef. Mais ce sont des choses qui arrivent.

Quel degré d'autonomie avez-vous pour exercer votre mission ?

On a un pouvoir énorme quand on occupe un poste de management dans une intervention humanitaire, elle nous laisse une marge d'efficacité très grande. Le degré d'autonomie pour toutes les missions est très grand, on va dire de 90%.

Comment cela se passe avec vos collègues locaux au niveau du travail ?

Il faut une certaine gestion, c'est-à-dire respecter leur façon de faire, leur vie, leurs besoins comme tous travailleurs. Certaines particularités culturelles sont à prendre en compte mais ne sont pas les premiers soucis. Il faut respecter les attentes de chacun et c'est mon rôle en tant que manager de tirer profit de cela et de gérer les manquements. Je fais attention de ne pas créer des incompréhensions. Je me suis rapidement très bien sentie tant avec mes collègues qu'avec mon travail. C'est peut-être parce que c'était mon envie. Je ne pense pas avoir eu beaucoup de soucis à me faire accepter. Si ce n'était pas le cas, alors je l'ignore.

Quels sont les exemples d'incompréhensions interculturelles que vous avez rencontrés ?

Au Pakistan, j'étais très gentille donc moyennement trop gentille par rapport à la gentillesse européenne et par rapport à leur culture qui est une culture très conservatrice. Comme il y a une ségrégation des sexes presque absolue. Vis-à-vis d'un collègue masculin pakistanais, ma gentillesse, ma politesse occidentale, était très mal perçue et était perçue comme un flirt. J'ai eu du mal à expliquer que je n'étais pas intéressée et à l'éloigner.

Quelle est la fréquence des incompréhensions interculturelles ?

Ce n'est pas fréquent. C'est la seule situation qui m'a marquée.

Approche de la thématique de la communication

Avant l'expatriation

Comment avez-vous été préparée à la culture locale ?

Pour le premier poste, je ne m'étais pas préparée. Pour les autres postes consécutifs également à l'exception de mon premier poste islamique, le Pakistan, où j'ai lu des informations mais il n'y a pas eu de vraie préparation.

Avant de partir, comment se sont déroulés vos contacts avec les personnes vivant dans le pays d'accueil ?

Je n'avais pas pris contact.

Pendant l'expatriation

La langue parlée dans la délégation est-elle la même que la langue locale ?

Actuellement oui. Pour mes postes précédents, en Azerbaïdjan, on parlait l'anglais mais ce n'était pas la langue locale.

Parlez-vous la langue locale ?

Non mais je n'en avais pas besoin. Ce n'était pas nécessaire.

Pensez-vous que cela a freiné votre adaptation au pays ?

Pas du tout. Entre nous on parlait en anglais et tout le monde connaissait l'anglais.

Quel type de relation entretenez-vous avec les locaux en dehors du travail ?

Les relations avec les collègues venant du pays d'accueil sont plutôt distantes. Il n'y a pas une vraie intégration elle existe plutôt au sein de la communauté internationale c'est très facile et rapide. L'intégration avec la société locale est lente et pas facile. Les staffs locaux se trouvent dans une situation économique supérieure à la plupart des gens du pays hôte donc on se retrouve dans la classe moyenne haute dans ce pays et on va moins vers les habitants locaux qui peuvent demander de l'argent. Il y a aussi la contrainte culturelle souvent liée à la religion comme

la consommation d'alcool. Par exemple, boire un verre pendant l'apéro et sortir le soir, ça n'existe pas. La mixité femmes-hommes est faible aussi.

De plus, avec le tissu social, il y a peu de place pour l'étranger et la plupart des sociétés ne sont pas faites pour accueillir des étrangers donc les expatriés n'entrent pas dans la routine. Ils oublient de penser aux expatriés, comme par exemple, quand ils sortent le soir. Il y a une distance de l'étranger. Vu qu'on ne les connaît pas et vice versa, on est timide et on n'ose pas aller vers lui. Avec les étrangers, on appréhende, on ne sait pas comment faire, je ne sais pas comment eux vont le prendre donc cela crée une distance plus ou moins naturelle.

Comment les qualifiez-vous ?

Bonne, par exemple, je n'ai parfois jamais vu le visage de certains car elles étaient voilées et moi ça ne me gênait pas. Je suis ouverte et respectueuse. Ça m'interroge si c'est bien ou mal mais ça ne me dérange pas.

De manière générale, comment qualifiez-vous la pression sociale des locaux envers les étrangers à se conformer aux règles locales ?

Selon mes expériences, il n'y a généralement pas de pression. L'assimilation est bienvenue mais n'est pas demandée dans la plupart des cas. Au Pakistan, la pression était beaucoup plus forte qu'ailleurs pour les femmes où il y a beaucoup de contraintes dans le code vestimentaire, le maquillage, la coiffure, le comportement quotidien, ce qu'on dit, ce qu'on fait, etc. Mais le Pakistan est l'exception. Dans les autres pays où j'ai vécu, il y a un certain rapprochement qui est bien venu mais pas exigé.

Comment la communication médiatisée, via notamment les journaux et la radio, vous a-t-elle aidé dans votre adaptation au pays ?

Je ne regarde pas les journaux et n'écoute pas la radio car je n'ai pas le temps. Il n'y a pas de liberté d'expression donc je ne pense pas que ça aide.

Approche de la thématique du soutien apporté par le département des ressources humaines

Avant l'expatriation

Avez-vous eu une formation à la différence culturelle ?

Non, lors de dans toutes mes missions je n'en ai jamais eu.

Quelles aides le département des ressources humaines vous donne-t-il pour la préparation de l'expatriation ?

Pas grand-chose. J'ai eu une avance sur salaire pour les petites dépenses et j'ai eu un logement partagé. Il y a des petits guides d'introduction du pays qu'ils donnent avant de partir et qui une fois arrivée au pays sont toujours utiles car ils sont faits par des personnes qui sont déjà résidentes au pays d'accueil. Ils donnent beaucoup d'informations très utiles, officieuses et qu'on ne peut pas trouver ailleurs. Ce sont des points de vue de personnes qui se trouvent dans la même situation que nous. Ce sont des personnes qui viennent de prendre une position managériale dans la même institution que moi.

Le briefing aide mais pas énormément car il est fait dans le pays d'origine donc, par définition, les personnes n'ont jamais mis les pieds au pays expat donc en général le briefing ne sert pas à grand-chose ou ils sont en mission et n'ont pas beaucoup le temps. Le briefing est une petite introduction, ça aide mais pas particulièrement.

Ils donnent un document qui reprend tous les contacts importants pour les raisons sécuritaires : les hôpitaux, les urgences, le chef de la sécurité, la police, l'autre référent sécurité au siège, etc. On est obligé de l'avoir toujours avec nous mais il ne sert presque à rien.

Dans un monde idéal, ce serait le rôle du département des ressources humaines de s'occuper de la préparation de l'adaptation des expatriés. Mais dans la vraie vie, les dynamiques d'équipes et d'organisation sont tellement complexes et difficiles que le département des ressources humaines est observateur et n'a pas le temps de s'imprégner complètement et de faciliter une adaptation. Le rôle du département des ressources humaines est de réfléchir à la composition de l'équipe, la charge de travail, le genre de travail, le genre de profil, les capacités, ... Il faut arriver à une bonne composition d'équipe.

Avant d'avoir pris votre fonction, y a -t-il eu une passation de fonction entre votre prédécesseur et vous ?

Cette fois-ci, j'ai eu une remise-reprise de deux jours avant de prendre ma fonction, donc ce n'est pas très long. Idéalement, ce serait entre une à deux semaines. Dans les autres missions, j'en ai eu qui ont duré zéro jour, deux jours et une semaine. Je dirais que la moyenne est une semaine. Mais je pense qu'au moins deux semaines serait beaucoup plus utile. Par contre, il y a

chaque fois les contraintes qui font que ça ne semble pas faisable. Je n'ai jamais eu une passation de deux semaines. Ces contraintes sont dues au timing et donc on n'arrive pas à avoir des passations plus longues qu'une semaine.

Avant votre départ, comment le département des ressources humaines vous a-t-il aidé pour créer votre réseau de relations sur place ?

Ça arrive que les ressources humaines donnent des contacts autres que sécuritaires mais ce n'est pas fréquent. Le plus souvent, c'est plutôt moi qui ai sollicité un contact avec les personnes qui y sont. Discuter avec une personne qui est déjà dans le pays est utile et beaucoup plus utile que le guide d'introduction du pays.

Pendant l'expatriation

Quel était le rôle du département des ressources humaines lors de l'accueil par la délégation ?

Actuellement, ici, c'est très limité et trop limité. Dans les précédents postes, c'était également très limité. Parfois c'était moi qui étais la responsable du département des ressources humaines dès lors les autres vous accueillent en tant que chef et pas en tant que nouvelle arrivée donc il ne nous aide pas beaucoup pour votre poste.

Quelles aides le département des ressources humaines vous donne-t-il pendant l'expatriation ?

Quand il y a un changement majeur au début, milieu et fin de contrat de travail. En cas de besoin spécifique de soin, de changement de statut ou autre. J'ai eu plus à communiquer avec le département des ressources humaines lors de ma grossesse. Je devais avoir un congé de maternité, c'est là où j'ai eu le plus d'échanges avec le département des ressources humaines. Sinon, je pense que c'est à peu près tout. Arrivée, c'est vraiment pour le contrat. Le départ, pour quelques informations de départ. Au milieu, s'il y a vraiment des raisons comme la santé.

En cas de difficultés, quelles sont les personnes de contact vers lesquelles vous pouvez vous tourner ?

C'est le supérieur hiérarchique au siège, toujours. Il est là pour des raisons professionnelles et pour un suivi, on va dire, plus personnel comme un suivi de carrière, évolution au sein de l'organisation, le bien-être personnel et l'équilibre travail-vie personnelle. C'est avec

la personne de contact avec qui vous discuter en cas de difficultés de terrain, si vous arrivez à bien faire votre travail, si vous arrivez à répondre aux exigences en termes de moyens et si vous voulez partir ou pour d'autres problèmes que vous rencontrez. Ce contact n'est pas vital. Mais la partie du suivi personnel devrait être prise en charge par les ressources humaines, ça devrait être personnalisé et il devrait y avoir de meilleurs suivis.

Jusqu'à quel point le département des ressources humaines vous informe-t-il des évolutions de la situation au siège de l'organisation ?

Il ne m'informe jamais. Je n'ai pas trop besoin des nouvelles du siège autres que celles qui me concernent. La communication interne, le partage d'informations, se fait plus ou moins selon l'organisation et c'est très bien aussi.

Comment le département des ressources humaines prépare-t-il votre retour ?

D'habitude la grande majorité des contrats des gens en mission est faite pour la mission elle-même. C'est rare que le département des ressources humaines s'occupe du retour du travailleur en mission, en tout cas de mon expérience, je n'en ai jamais vu ça. Ils s'occupent juste du recrutement ad hoc d'un poste qui est vacant dans la mission concernée. Donc c'est un recrutement pour un contrat en nombre de mois ou d'années bien déterminé. Vous faites ce travail, vous terminez votre contrat et parfois on vous propose un contrat pour une autre mission. C'est rare qu'on vous propose un contrat au siège de la même organisation. Dans la plupart des cas, quand le contrat prend fin, vous vous séparez de l'organisation sans préparation ou briefing avec les ressources humaines. C'est comme ça très souvent. Le moment du retour du travailleur en mission ne concerne pas l'organisation. L'organisation qui emploie cette personne ne se sent pas concernée dans l'idée d'aider la personne à revenir dans son pays. C'est rare.

Questions de clôture

Quelles sont les difficultés d'adaptation que vous avez vécues ?

Au niveau sanitaire et médical, je n'ai pas eu beaucoup de souci. Dès fois, on attrape des petites maladies et même des grosses. Personnellement, j'ai eu une infection bactérienne une fois et c'est tout. C'est clairement parce que j'étais nouvelle à cet endroit.

Au niveau social, il y a les cultures qui sont différentes donc il faut bien se faire comprendre.

Au niveau financier et économique, globalement dans les pays où on s'est trouvé avec les facilités et les salaires qu'on a, on n'a pas de grosses difficultés financières et économiques. Je ne dis pas que c'est énorme mais on n'a pas des difficultés non plus. Ce n'est pas du volontariat non plus.

Dans mon entourage, j'ai vu clairement des gens qui ont eu du mal à s'adapter à cause des conditions sanitaires et médicales. Il y a des gens qui n'ont pas pu résister aux maladies, il y en a qui sont partis vite après et qui ont fait des crises graves. Il y en a qui sont tombés malades pour d'autres raisons. Il y en a qui ne pouvaient pas rester à des hauteurs de 2.000 mètres, etc. Donc pour les raisons sanitaires et médicales, il y a beaucoup de gens qui ont eu des problèmes à s'adapter. C'est une minorité des gens que j'ai connus.

Une autre catégorie de personnes qui n'arrive pas à s'adapter est celle qui exige et s'attend à vivre comme dans leur propre pays. Donc les personnes n'arrivent pas avec un esprit de valorisation du pays d'accueil mais avec un esprit de comparaison avec le pays d'origine, ce qui mène à des frustrations à tous les moments. Ça, ça crée des difficultés d'adaptation.

Ceux qui sont dans des contextes spécifiques et qui ont une origine spécifique ont du mal à être acceptés, c'est-à-dire qu'en Afrique du Sud, à cause de l'apartheid, les couples mixtes notamment des noirs avec des blancs sont difficilement acceptés dans la société locale. Donc tous ces couples mixtes même s'ils ne sont pas sud-africains ont un souci avec ça, que ce soit des Américains ou des Européens et ils sont mal vus. J'ai eu le cas d'un collègue qui était d'origine sri lankaise qui était noir de peau, trop noir pour quelqu'un de Sri Lanka en fait. En arrivant en Afrique de l'Est, les gens étaient sûrs que c'était une personne locale d'Afrique de l'Est et qui jouait l'étranger parce qu'il voulait être différent. Donc à cause de sa couleur de peau, de sa constitution, personne ne croyait vraiment qu'il venait du Sri Lanka et il a eu des soucis. En Asie, on n'accepte pas les personnes noires. Ce sont des cas culturels très spécifiques.

Qu'est-ce qui a permis de faciliter votre adaptation ?

La volonté de s'adapter. Le respect, en partant avec un esprit de respect de l'endroit où on se retrouve, de la valorisation de ce qui nous entoure. Je pense que c'est largement suffisant.

Selon vos expériences, quel pays a été le plus facile au niveau de votre adaptation ?

C'est l'Azerbaïdjan.

Quelles en sont les raisons ?

Car c'est à quelques milliers de kilomètres de chez moi puisque je suis grecque de nationalité et de plus je viens du Nord qui a une forte relation et influence avec la Turquie. Cela fait à peine 100 ans que la Grèce ne fait plus partie de la Turquie. L'Azerbaïdjan est de culture turque, 80% sont de culture turque donc la culture est très turque. C'est le dénominateur commun, la culture turque. C'était comme si j'étais chez moi pratiquement.

Souhaitez-vous rajouter quelque chose ?

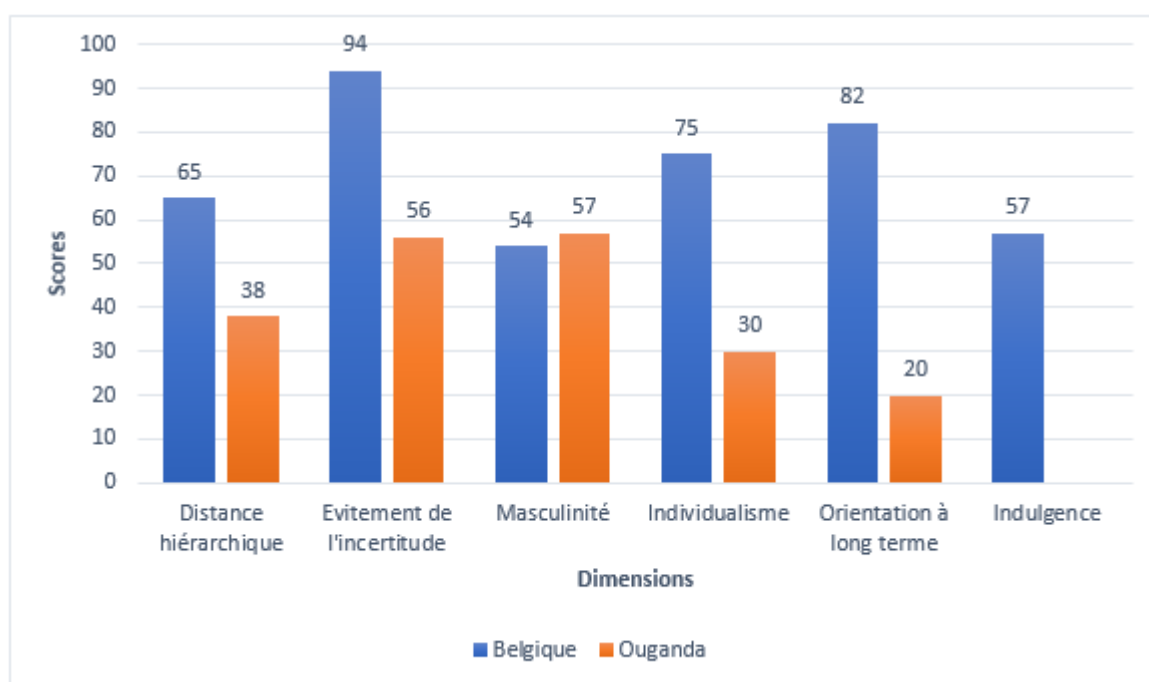
Je suis mariée depuis ma deuxième mission et depuis j'ai deux enfants. La famille est toujours un facteur positif surtout les enfants. Car dans toutes les sociétés, la famille, le fait d'avoir un mari / une épouse ou des enfants, est une valeur de référence. Le fait de vivre en famille, c'est signe de stabilité et le respect de certaines normes sociales. Le fait d'être en famille nous rend tout de suite plus accepté et plus acceptable de la part de notre entourage local. Vous êtes acceptés différemment étant célibataire ou seul. Être un couple d'homosexuel est plus difficile à faire accepter dans la plupart des cas.

Annexe 5 : Distance culturelle

Nous présenterons, selon la théorie de Hofstede, la culture nationale du pays dans lequel l'expatrié interviewé est établi afin de prouver théoriquement l'existence d'un décalage culturel entre le pays d'origine et le pays d'accueil. Dans notre échantillon de travailleurs expatriés, deux sont français, Ludovic et Bertrand, et une est grecque, Angeliki.

Section 1 : République d'Ouganda

FIGURE 20 : Culture nationale de la Belgique versus d'Ouganda



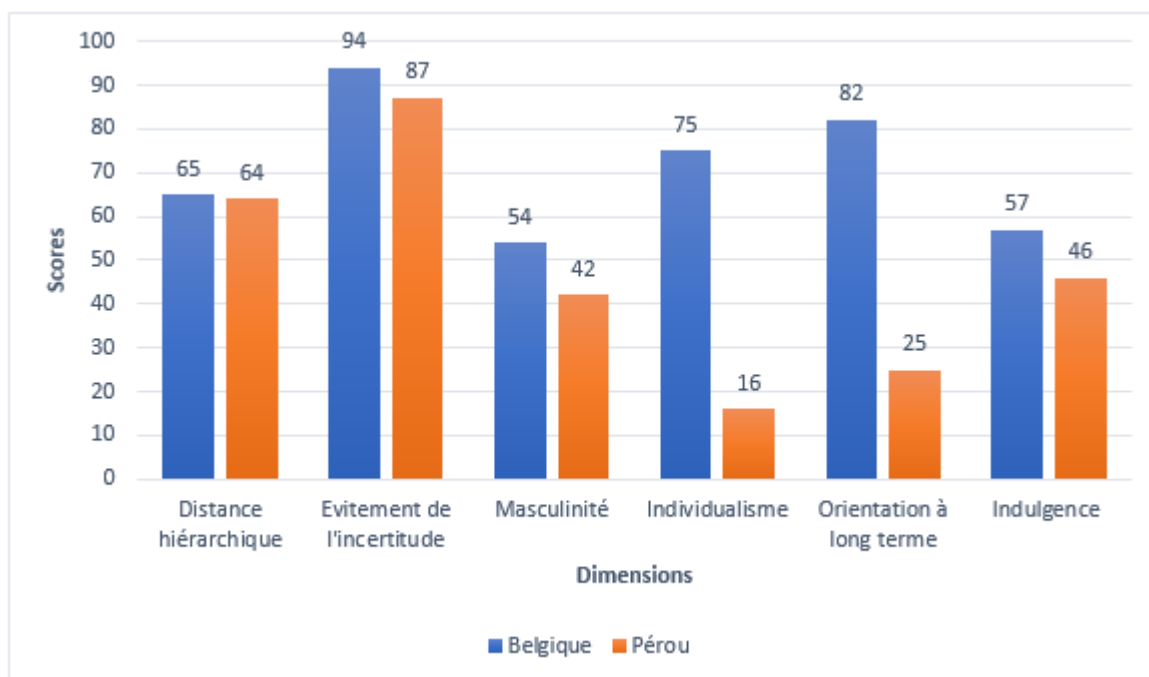
(Hofstede et al., 2010; Rarick et al., 2013)

Rarick *et al.* (2013) ont mené une étude sur la culture ougandaise, sur cinq dimensions, sur base d'un échantillon de 67 personnes. Les scores sont obtenus par la même méthode utilisée par Hofstede. Sur la figure 20, les deux écarts les plus importants entre la culture belge et ougandaise se portent sur la dimension à l'individualisme, variation de près de $\frac{2}{3}$, et sur l'orientation à long terme, une variation de $\frac{3}{4}$. D'une part, la société ougandaise est collectiviste et prône les engagements longs et loyaux entre les membres de la famille. D'autre part, elle se traduit par une culture normative c'est-à-dire axée sur les traditions.

Denis (Iles de Paix) décrit l'Ouganda par rapport au Burkina Faso : « Le climat en Ouganda est moins dur et moins exigeant. On est basé dans une région montagneuse et tout ça ».

Section 2 : République du Pérou

FIGURE 21 : Culture nationale de la Belgique versus du Pérou



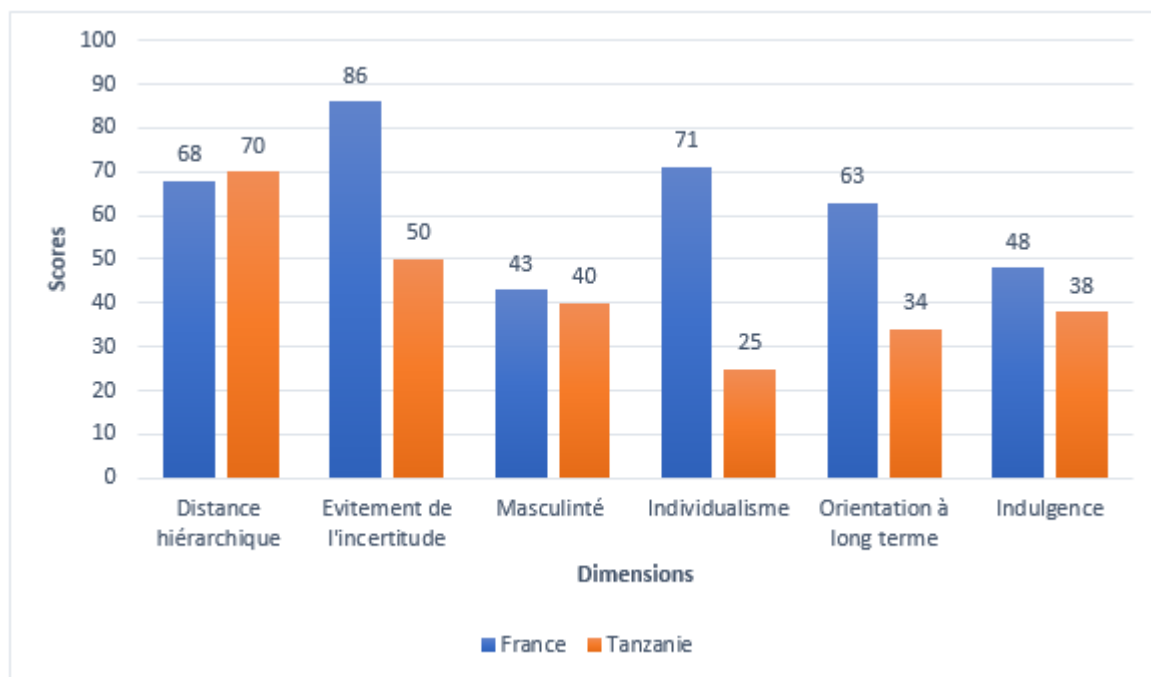
(Hofstede et al., 2010)

La dimension de l'individualisme, intervalle plus de $\frac{2}{3}$, et l'orientation à long terme, approximativement $\frac{2}{3}$, du Pérou se détache nettement de celle de la Belgique. Dans une approche managériale, la culture péruvienne est collectiviste et se manifeste par une participation des ouvriers motivée par le sens moral et non par l'intérêt. Les péruviens privilégient la sécurité de l'emploi plutôt que l'autonomie dans leur fonction. En ce qui concerne le score à l'orientation à long terme, les traditions ont une place primordiale dans leur culture, la tendance est de dépenser l'argent à contrario de l'épargner pour l'avenir et une orientation à produire rapidement des résultats (Hofstede et al., 2010).

Sur la dimension de l'évitement à l'incertitude, Gaël (Iles de Paix) exprime : « Au Pérou, la procédure est très importante. Ils prennent tout au pied de la lettre mais c'est entre autre parce qu'il y a toute une série de législation pour lutter contre la corruption, le blanchiment d'argent, le trafic de drogue, etc. Donc les gens se méfient et se figent à ce que dit la loi. C'est tout le contraire en Afrique où tu peux toujours argumenter ».

Section 3 : République unie de Tanzanie

FIGURE 22 : Culture nationale de la France versus de la Tanzanie



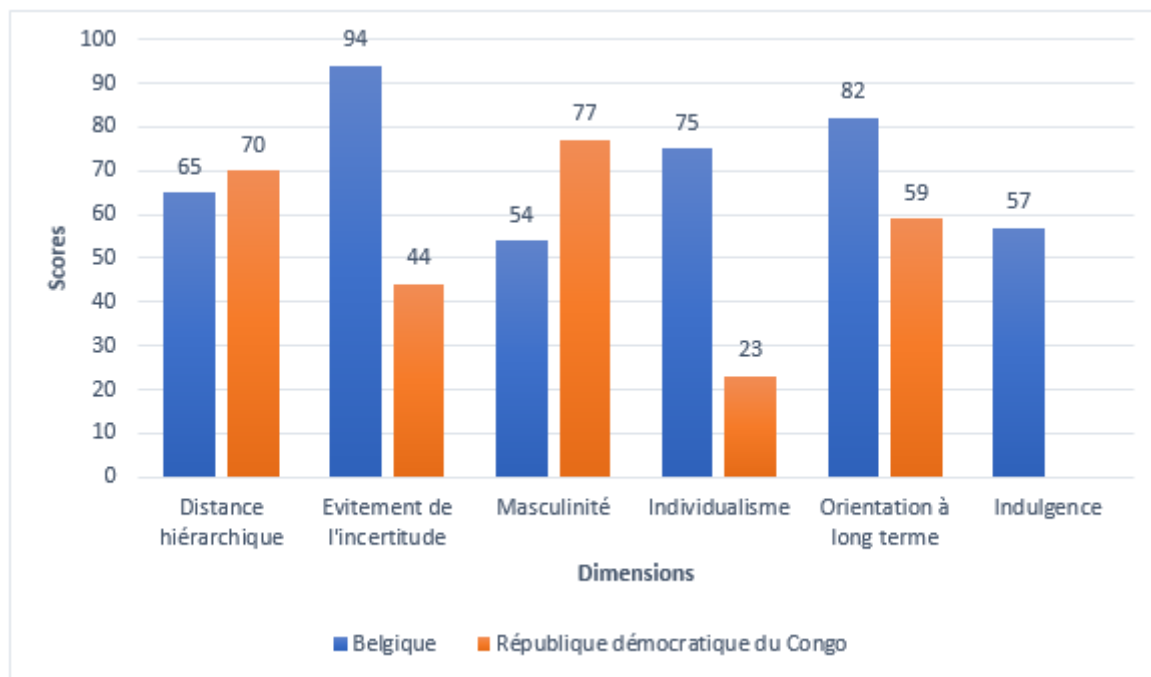
(Hofstede et al., 2010)

Nous pouvons constater un écart important entre la culture française et tanzanienne sur l'évitement de l'incertitude : approximativement la $\frac{1}{2}$, l'individualisme : les $\frac{2}{3}$ et l'orientation à long terme : les $\frac{2}{3}$. La Tanzanie ayant un score de 50% sur l'évitement à l'incertitude indique qu'il n'y a pas de préférence dans cette dimension. Selon la dimension de l'individualisme, le pays est considéré comme une société collectiviste d'une part par la responsabilité envers les membres du clan et d'autre part par les relations durables, solides et loyales. En ce qui concerne le score à l'orientation à long terme, les traditions ont une place primordiale dans leur culture, la tendance est de dépenser l'argent à contrario de l'épargner pour l'avenir et une orientation à produire rapidement des résultats (Hofstede et al., 2010).

En ce qui concerne la dimension de la masculinité, la Tanzanie est un pays dit féminin : « Le contexte professionnel qui est lié au contexte social est plus lent parce que les gens prennent des heures pour discuter avant de prendre des décisions alors que ça prend 10 minutes pour prendre une décision. Il y a tout une hiérarchie sociale et dynamique sociale qui fait que tu dois écouter tout le monde et trouver un consensus » (Ludovic, Iles de Paix).

Section 4 : République démocratique du Congo

FIGURE 23 : Culture nationale de la Belgique versus de la République démocratique du Congo

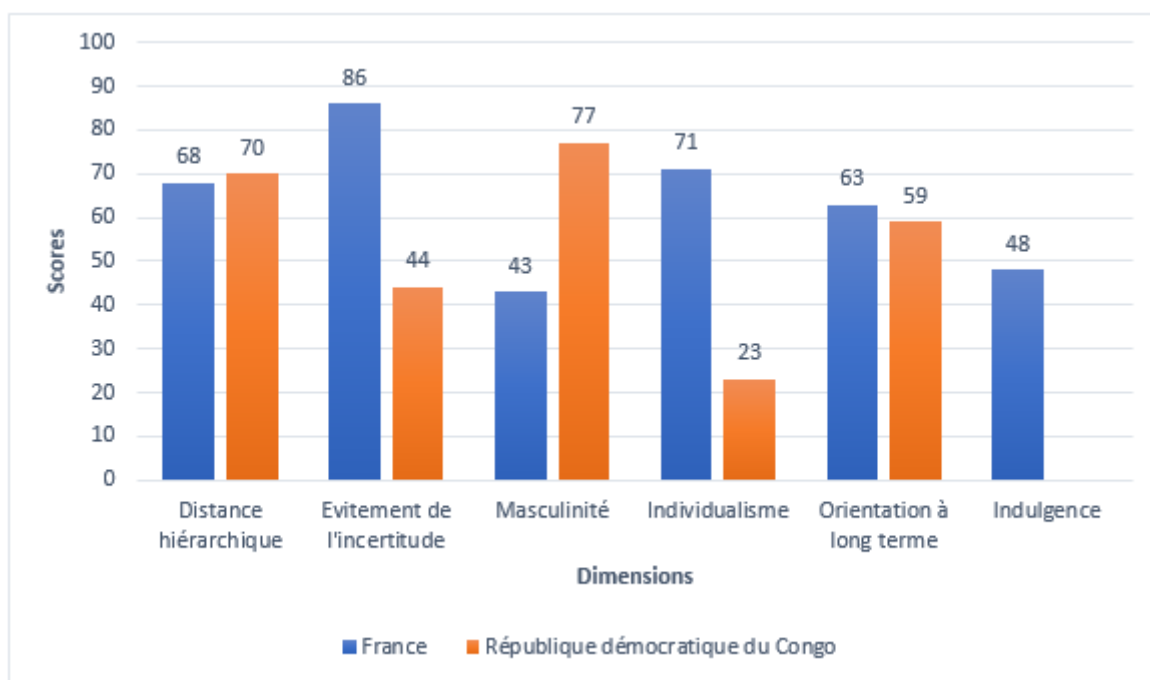


(Hofstede et al., 2010 ; Miahouakana Matondo, 2012)

Miahouakana Matondo (2012) a mené une étude comparative sur la culture chinoise et congolaise auprès notamment de 81 congolais. Les deux dimensions les plus distinctes entre les deux cultures nationales présentées à la figure 23 sont la dimension sur l'évitement de l'incertitude et sur l'individualisme, tous deux, avec un écart de plus de la $\frac{1}{2}$. La République démocratique du Congo tolère l'écartement aux procédures et est une société collectiviste.

En ce qui concerne la distance hiérarchique, elle est plus présente en République démocratique du Congo qu'en Belgique : « Ici, c'est très mal vu d'engager quelqu'un en public. Les rapports entre collègues sont moins directs que peuvent l'être en Europe » (Eric, Médecins du Monde Belgique).

FIGURE 24 : Culture nationale de la France versus de la République démocratique du Congo



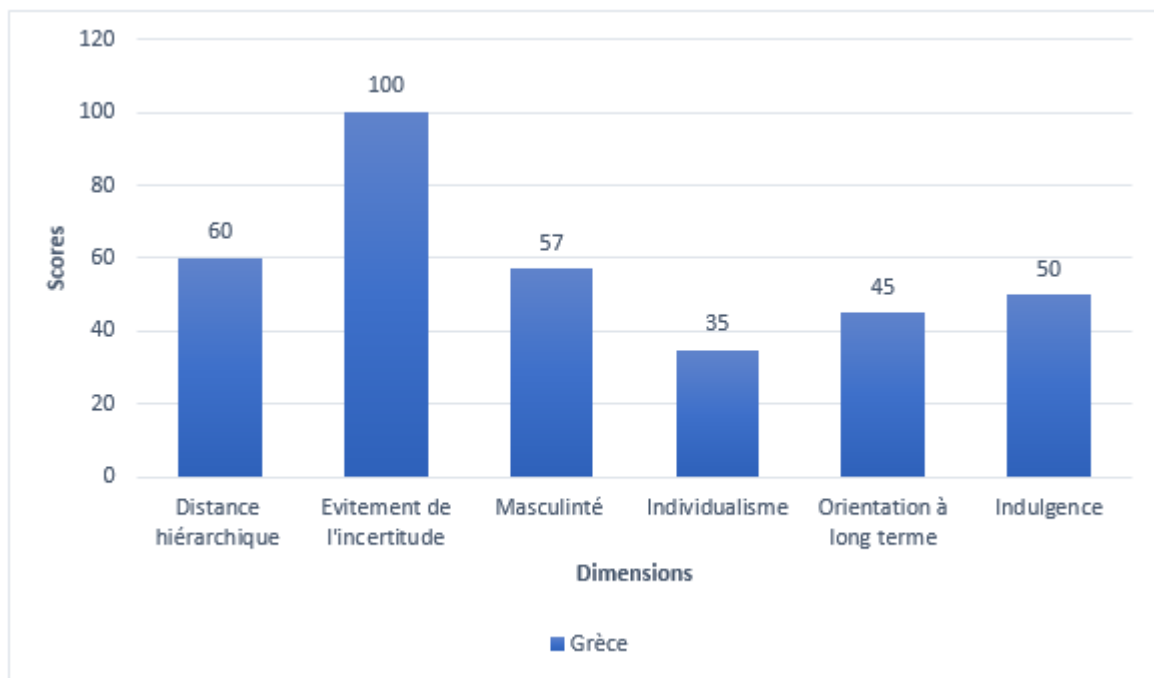
(Hofstede et al., 2010 ; Miahouakana Matondo, 2012)

En ce qui concerne la comparaison de la culture française et congolaise, il y a le même constat que précédemment.

Section 5 : République du Mali

Aucune étude n'a été menée sur la culture nationale du Mali selon le modèle d'Hofstede. Néanmoins, la figure ci-dessous représente la culture nationale de la Grèce, pays originaire de notre interlocutrice du Mali.

FIGURE 25 : Culture nationale de la Grèce



(Hofstede et al., 2010)

Avec un score de 100 pour la dimension sur l'évitement de l'incertitude, la Grèce n'accepte pas l'incertitude, le système bureaucratique est pratiqué et y est important (Hofstede et al., 2010).

Résumé

Nous nous posons la question « Dans la stratégie RH : comment les travailleurs, mandatés par leur ONG, procèdent-ils pour s'adapter au contexte d'expatriation ? ». À travers cette recherche, nous essayerons de comprendre l'implication des relations entre différents facteurs : le travail, la communication et le soutien du département des ressources humaines, avec l'adaptation interculturelle des collaborateurs en affection internationale et également leurs conséquences sur ces derniers. À la suite de recherches approfondies de la revue de la littérature scientifique, nous avons pu émettre trois hypothèses :

- Hypothèse n°1 : l'adaptation repose sur la capacité à répondre aux exigences professionnelles à travers l'autonomie et la clarté de sa fonction (Dawis et Lofquist, 1984; Black et al., 1991) ;
- Hypothèse n°2 : l'adaptation repose sur la capacité de communication avec ses hôtes à travers ses compétences, ses prédispositions individuelles et selon son environnement social (Kim, 2017a) ;
- Hypothèse n°3 : l'adaptation repose sur un soutien apporté par le département des ressources humaines dans toutes les étapes de l'expatriation (Bednarova et al., 2018).

Dans le cadre d'une méthode qualitative, nous avons réalisé des entretiens auprès de six collaborateurs expatriés et de deux gestionnaires RH de la mobilité internationale. Toutefois, les deux ONG belges se distinguent notamment par leur taille et la nature de leurs interventions.

A la suite de l'analyse des données, notre première hypothèse n'est pas totalement confirmée étant donné qu'il y a peu de nouveautés, peu de conflits et essentiellement de l'autonomie dans le rôle. En revanche, on constate peu de clarté dans le rôle. La deuxième hypothèse n'est pas totalement infirmée parce qu'il y a effectivement la présence de la compétence de la communication avec l'hôte et des prédispositions individuelles. Toutefois, il n'y a pas la présence de la compétence sociale avec l'hôte, ni de la compétence sociale ethnique, ni d'un environnement social avec l'hôte. Finalement, la troisième hypothèse n'est non plus pas totalement infirmée car les pratiques utilisées lors de l'expatriation sont conformes à la littérature mais ni les pratiques préconisées avant et après l'expatriation ne sont quasiment jamais prises en considération.

Mots-clés : expatriation, adaptation interculturelle, contenu du travail (mission), compétences communicationnelles, soutien RH.