

Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle.

Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005

Rakotomena Mialy Henriette ¹

Année : 2005

Volume : 3

Numéro : 2

Pages : 668-691

ISSN : 1705-6616

Sujets : économie, stratégies, minimisation des coûts, alliance stratégique, internationalisation et globalisation.

¹Rakotomena Mialy Henriette, CREGO (Centre de REcherche en Gestion des Organisations) IAE de Montpellier II. Sous la direction du professeur **Jean Michel PLANE**. mialyrakotomena@yahoo.fr

INTRODUCTION

De nombreuses nécessités économiques et stratégiques (la recherche de nouveaux marchés mondiaux, la recherche de minimisation des coûts de production et des charges fiscales, développement d'alliance stratégique) ont fait qu'on assiste aujourd'hui à un phénomène accru d'internationalisation et de globalisation.

Au niveau des organisations, si auparavant, ce phénomène débutait par de simples échanges commerciaux (exportation et importation) où les interactions entre culture pouvaient être modérées grâce à la prise de distance d'aujourd'hui paraît bien plus complexe. Actuellement, il implique une « interpénétration » tant au niveau économique, politique, juridique, culturel et humain. Ces interpénétrations sont difficiles à assumer.

Au sein des organisations, on ne peut ignorer les problèmes liés à la différence culturelle. Tant au niveau international que local, ces dernières sont confrontées par exemple aux problèmes d'adaptation des cadres expatriés (Lee and Larwood 1983; Earley 1987; Mendenhall and Oddou 1987; Black and Gregersen 1990; Oddou 1991; Gertsen 1992; Black, Gregersen et al. 1996; Black and Gregersen 1999; Caligiuri 2000; Waxin and Chandon 2003) et aux problèmes de gestion accrue de la diversité locale (Schneider and Barsoux 2003; Untereiner 2004).

Si on considère que la diversité constituera le nouveau cadre dans lequel les organisations seront amenées à évoluer désormais, comment assumer cette diversité ?

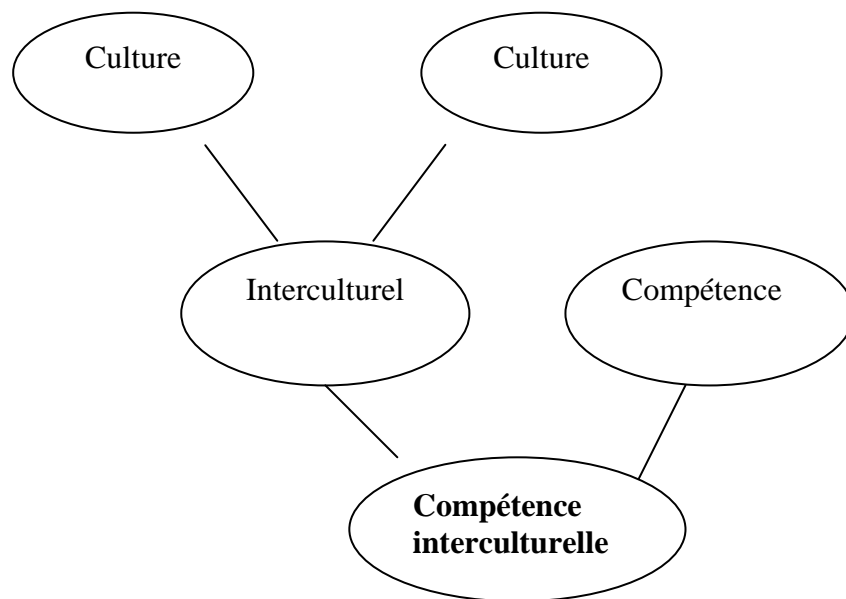
La gestion des ressources humaines semble devoir suivre actuellement la succession rapide des événements mondiaux au travers la considération progressive d'une compétence spécifique liée à la différence culturelle. Cette compétence est dite « *compétence interculturelle* ».

L'objet de cette étude théorique est de recenser les ressources dont un individu devrait disposer pour une compétence interculturelle. Dans une première partie nous définirons la « compétence interculturelle » en passant par le concept de culture, d'interculturel et de compétence. Dans une deuxième partie, à la base des travaux de Guy Le Boterf sur les

compétences, nous identifierons les ressources nécessaires qui favorisent le développement de la compétence interculturelle individuelle.

Elle permettrait d'avoir une base théorique d'évaluation individuelle pour un travail en situation interculturelle et tentera d'étaler une revue de littérature sur les travaux qui ont été faits sur le concept.

I. LE CONCEPT DE COMPETENCE INTERCULTURELLE



1. La notion de culture :

Tant au niveau idéologique qu'au niveau des disciplines, le terme de culture abonde de définitions : Kroeber et Kluckhohn en 1952 ont recensé 164 définitions différentes. Il n'y pas par conséquent de définition consensuelle de la culture.

Devant la diversité que recouvre ce terme (Ajiferuke and Boddewyn 1970), il nous est nécessaire d'en trouver une définition. Nous définirons la culture d'une manière large comme:

un système de signification appris et partagé par les membres d'un groupe.

Les *significations* sont un ensemble de croyances, de valeurs, de normes, d'artéfacts et de comportements auxquels est rattaché un ensemble d'individus.

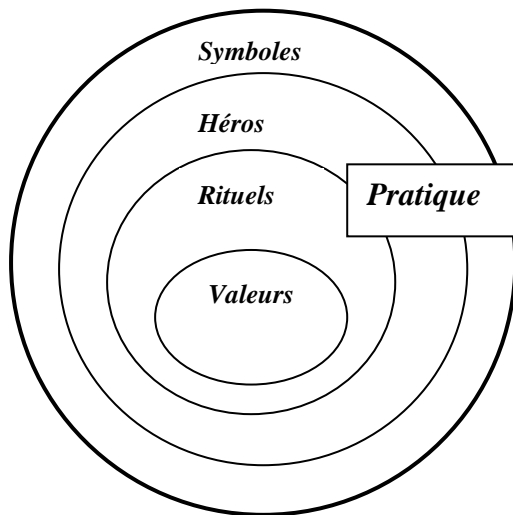
Les *valeurs* sont des ordres de préférence sur des choses, sur quelqu'un, sur soi même, sur des états de l'univers. Elles ont d'une part, une *intensité* qui permet de préférer une chose par rapport à une autre et d'autre part, un sens qui permet de distinguer le « *bien* » du « *mal* ». Ainsi, si dans une première phase, une chose peut être choisie par rapport à une autre par préférence, cette dernière ne constitue pas forcément un « *mal* » dans la deuxième phase.

Les *croyances* sont les éléments considérés comme vrais que l'on intègre dans les analyses réalisées.

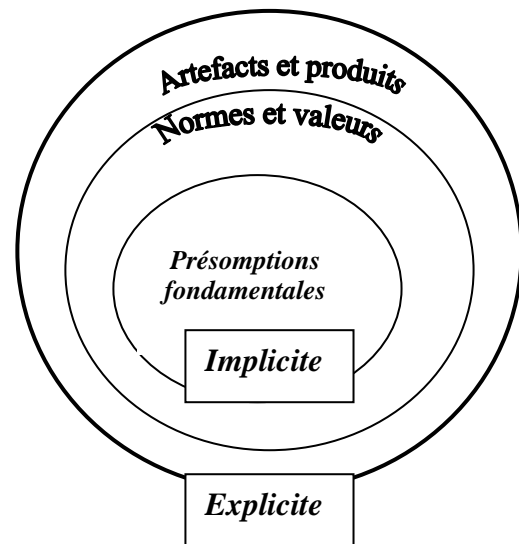
Les *normes* sont un ensemble de règles créées et partagées par un groupe de personne. Ils peuvent se développer d'une manière formelle (législation) ou d'une manière informelle (salutations). Ils nous font ressentir de manière plus ou moins consciente le comportement *normal* dans une situation donnée.

Les *artefacts* se définissent comme toute la production artificielle et visible d'une culture déterminée. Il s'agit de la réalité immédiatement observable (comportement, langage, habillement, alimentation, salutation) qui caractérise un ensemble d'individus. Ils reflètent la grande partie «*explicite et tangible*» de la culture.

Certains auteurs tels que Hofstede (1994) et Hampden- Turner, Trompenaars (1997), schématisent la culture sous la forme de *pelures d'oignon*. L'idée essentielle étant que la culture est composée d'une partie implicite (plus profonde donc difficilement observable) et d'une partie explicite (immédiatement observable)



Les différents niveaux de manifestation d'une culture, tiré de Hofstede (1994)



Les strates de la culture, tiré de Trompenaars et Hampden-turner (1997)

Un système

La culture est le produit d'un ensemble d'éléments, en interaction permanente, qui constituent un tout cohérent (Cuche 2004). C'est un processus de construction avant d'aboutir à un produit.

Ce processus de construction est influencé par plusieurs déterminants principalement constitués par les institutions comme : la famille, le langage et la communication, la religion, le gouvernement, la politique, l'éducation, la technologie, la société, le climat, la topographie, les systèmes économiques (Baligh 1994).

Pour Hofstede, des relations d'influence réciproques existent entre l'environnement et la culture. La culture peut donc aussi influencer sur ces institutions.

Une notion de groupe :

La culture est partagée par les membres d'un **groupe**. Ce groupe peut être un pays (culture nationale), une organisation (culture organisationnelle), une famille (culture familiale), une religion (culture religieuse), un sport (culture sportive), un corps de métier, une génération, une région et des catégories socioprofessionnelles.

C'est au long de l'histoire de groupe que des *références culturelles* communes se construisent formant *un code ou référentiel de communication*. Ce code influe sur le comportement et se crée et se régénère à travers l'interaction. Le groupe culturel oeuvre pour conserver et pour transmettre les valeurs, les normes et les règles que ses membres partagent (Clanet 1990). Par conséquent, une personne est le résultat de croisements de cultures.

Un aspect dynamique :

La culture n'est pas un concept figé. Elle évolue, elle se transforme à travers l'interaction.

Hofstede précise qu'une culture ne peut cependant se modifier que lentement et uniquement à travers des éléments extérieurs comme les forces de la nature (changement de climat par exemple) ou celles de l'homme (colonisation, conquête, découverte scientifique ou commerce par exemple) (Hofstede and Bollinger 1987).

Cette transformation de la *programmation mentale* passe par le changement de son comportement.

2. Les relations entre cultures

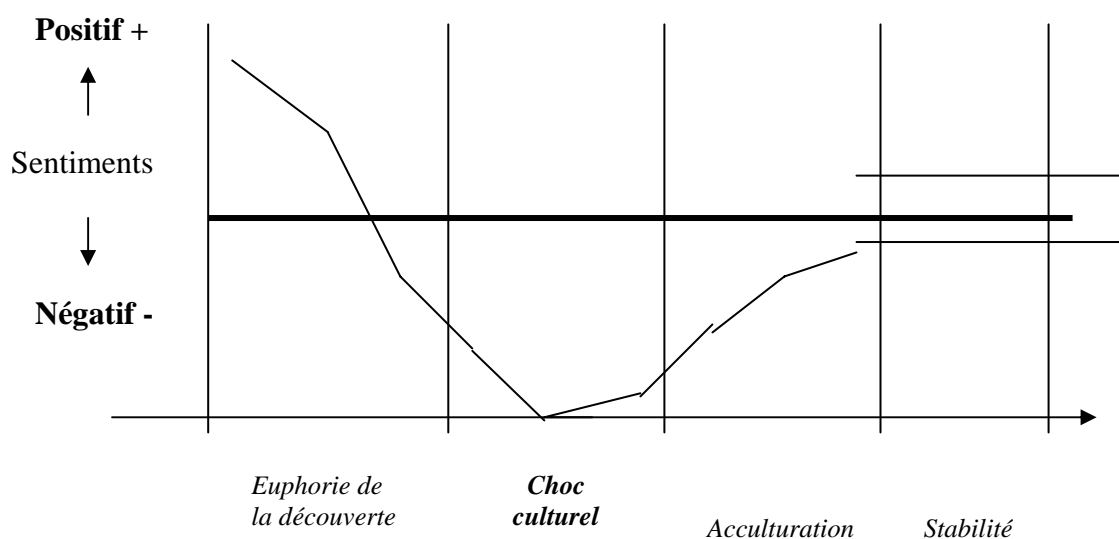
Il y a relation entre culture dans une situation interculturelle. Une *situation interculturelle* est un contexte dans lequel se rencontrent et interagissent des individus, des groupes, issus de systèmes de significations, différents.

La notion de « choc culturel » de Hofstede :

Le *choc culturel* est le résultat d'un constat de différence dans la partie généralement implicite d'une culture. Le choc apparaît quand la première idée qu'on se fait sur la culture, accentuée par les apparences, a été faussée.

De cette incidence sur le jugement vient le sentiment d'insécurité, de malaise face à l'inconnu ayant manifestement un cadre comportemental différent du nôtre. Un effort de compréhension mutuel est souvent nécessaire pour aboutir à une certaine phase d'adaptation sans quoi la relation peut se solder par un échec où prédominera des jugements interpersonnels et des conclusions hâtives.

Hofstede classe le « *choc culturel* » dans la deuxième phase du *processus d'acculturation* qui est un processus d'adaptation réciproque entre les cultures (Hofstede 1994).



La courbe d'acculturation (Hofstede, 1994)

- La première phase étant « *l'euphorie de la découverte* » pendant laquelle on découvre uniquement la partie explicite d'une culture. Cette phase ne suscite pas encore en elle-même de processus interactif de rencontre et par conséquent, ne provoque pas de problème en soi.
- A la suite de la phase de **choc culturel**, après un effort de compréhension réciproque entre les groupes, vient la phase d' « *adaptation* » où chaque partie essaie de capter le code de communication de l'autre.
- Puis en dernier lieu vient la phase de « *stabilité* » où on arrive à oeuvrer, à entreprendre des actions communes compte tenu de la différence.

L'effort de compréhension² face à la différence perçue vis-à-vis d'une autre culture est un aspect essentiel dans une situation interculturelle.

Qu'est-ce que l'interculturel ?

A la notion de culture peut se rattacher plusieurs préfixe comme le multi-, le pluri- ou le trans- Le préfixe *inter-* ou *entre-* en latin suppose *une situation entre deux positions*. Il indique une situation où il y a d'une part, l'idée de liaison, de réciprocité (intercalaire, intermédiaire par exemple) et d'autre part, l'idée de séparation, de disjonction (interdiction, interposition par exemple) (Demorgon 2004). Des idées qui peuvent être associées au terme *interculturel*.

On pourrait ainsi définir l'interculturel comme un processus relationnel issu de l'interaction entre deux groupes culturels impliquant une complexité des relations dans une réciprocité des échanges.

Toute forme de relation humaine peut être considérée comme interculturelle dans la mesure où toute personne est issue d'une culture.

² L'effort de compréhension est ici mis en avant car chaque individu est en partie convaincu du bien fondé de sa manière de juger. Comme le précise Lainé (2004, p.55): l'indifférence est une mauvaise réponse à la différence et la culture est le mètre étalon de notre jugement. Dans les définitions proposées par les auteurs qu'on verra ultérieurement, le terme « compréhension » est souvent prononcé

Plusieurs approches dans une situation interculturelle sont à considérer :

- Une première approche *anthropologique* qui considère que tout homme comme universel où on considère qu'il y a toujours des points communs entre tous les hommes (les besoins physiologiques par exemple),
- Une deuxième approche *psycho- culturelle* qui considère qu'un homme qui appartient à un groupe partage des choses en commun avec les membres de ce groupe (les croyances par exemple)
- Et enfin, une approche *psychologique* qui considère que tout être humain a quelque chose d'unique (la personnalité ou le caractère par exemple) (Lainé 2004).

3. La notion de compétence

Une compétence est une capacité d'action efficace face une ou des situations, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité à les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre des problèmes.

Perrenoud la définit comme *la capacité d'agir efficacement dans un type défini de situation* (Perrenoud 1997).

Selon Leplat, une compétence :

- possède une double caractère *opérateur et finalisé* et sa forme est toujours contingente. C'est l'idée de compétence à agir qui doit prévaloir...
- est *apprise* : on ne naît pas compétent, on le devient par construction personnelle et sociale
- est *structurée* : les différents éléments qui la constituent, se combinent, interagissent et la construisent
- est une notion *abstraite et hypothétique* : elle est, par nature inobservable. Seuls le comportement et les résultats sont observables (Leplat 1995).

Le Boterf, dans ses ouvrages sur les compétences, adopte une approche combinatoire de la compétence et juge la compétence d'une personne en fonction de sa capacité à combiner les ressources dont il dispose à un moment donné, pour réaliser une activité en prenant en compte les conditions et les modalités d'exercice de cette activité (Le Boterf 1994; Le Boterf 1999; Le Boterf 1999).

Compétence =	Savoir agir Responsable et validé =	Savoir mobiliser Savoir intégrer Savoir transférer	Des ressources (connaissances, capacités)	Pour atteindre un objectif
<i>Dans un contexte professionnel</i>				

(Le Boterf 1994)

La compétence se définit dans l'action, c'est une compétence en situation qui se construit et fonctionne dans une action finalisée, pour faire quelque chose.

Des ressources sur lesquelles repose de la compétence

Les ressources c'est en gros ce que l'on sait (de manière théorique) et ce que l'on sait faire (d'une manière pratique). Elles sont incorporées (personnelles) ou objectivé (qui relève de l'environnement).

Les ressources incorporées sont les:

- **Savoirs** constitués par les connaissances générales (concepts, savoirs disciplinaires...), les connaissances spécifiques à l'environnement professionnel (règles de gestion, culture organisationnelle...), des connaissances procédurales (méthodes, règles opératoires, procédures...)
- **Savoir-faire** qui sont des savoirs actualisés par les leçons tirées de l'expérience. Nous y trouvons des savoir-faire opérationnels, des savoir-faire expérientiels, des savoir-faire relationnels, des savoir-faire cognitifs.
- **Aptitudes et les qualités** principalement constituées par les traits de personnalité. Dans la logique d'une approche combinatoire, ces qualités sont considérées comme des ressources plutôt qu'une compétence.
- **Ressources physiologiques** qui nous permettent d'acquérir et de stocker notre énergie.
- **Ressources émotionnelles** qui nous permettent de focaliser ces énergies dans le bon sens.

Les ressources d'environnement sont principalement constituées de réseaux. On y retrouve les réseaux relationnels, les réseaux de documentaires, les réseaux informationnels, les réseaux d'expertises et les outils de proximité...

Fonctionnement de la compétence :

Le Boterf envisage le fonctionnement de la compétence dans une approche systémique, dans laquelle il examine tour à tour les conditions de réalisations, les moyens ou ressources à disposition, les critères de performance et les critères de réussite.

Les principales étapes sont :

1. L'élaboration des représentations opératoires : ces représentations constituent un pont médiateur entre les ressources dont une personne dispose et les activités à réaliser.
2. La prise en compte de l'image de soi
3. L'activation des savoirs mémorisés : action en fonction des ressources acquises au préalable.
4. La mise en œuvre de savoir-faire cognitif : les modes de raisonnement : induction, déduction, abstraction réfléchissante, abduction, transduction, métaphore et analogie.

Critères d'évaluation de la compétence :

Pour le Boterf, les critères d'évaluation de la compétence se classent en 2 catégories :

- Jugement d'efficacité, d'utilité et de conformité
- Jugement d'esthétique, de beauté, relatifs aux qualités spécifiques du sujet, créativité etc.

La définition du critère dépend aussi du moment de l'évaluation qui peut se passer : avant l'action, pendant l'action, après l'action. L'évaluation elle-même peut s'effectuer : par les performances, par la concordance, par la singularité.

Il souligne néanmoins la nécessité de prendre en compte plusieurs facteurs dans une évaluation à savoir :

- Le degré de complexité des problèmes à traiter
- Le type des combinaisons des savoirs à mobiliser et que les types de compétences sont définis à partir des types de problèmes à résoudre.
- Le champ d'application particulier des savoirs : il faut spécifier les domaines professionnels
- Le niveau de la compétence du sujet : débutant, maîtrise professionnelle, expert.

Et que la mise en œuvre des compétences dépend du sujet (la personne), de l'environnement, des conditions et situations de travail.

5. La compétence interculturelle :

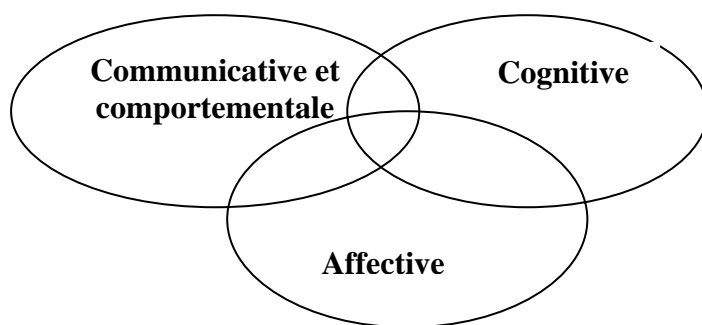
La notion de compétence interculturelle est apparue, il y a une dizaine d'années. A notre connaissance, peu d'études ont été entreprises pour apporter un éclaircissement sur le concept. Du fait du phénomène d'internationalisation et de globalisation nécessitant de plus en plus des cadres et dirigeants à grande mobilité et des managers de la diversité, c'est une des compétences complémentaires à développer pour des cadres expatriés, des dirigeants internationaux ou pour les responsables de gestion d'équipes multiculturelles (Earley 1987; Schneider and Barsoux 2003; Lainé 2004).

Dans la littérature, les auteurs associent souvent les études portées sur ce concept à l'expatriation (Hays 1974; Lee and Larwood 1983; Gudykunst 1984; Earley 1987; Gertsen 1992; Earley and Singh 1995; Brislin and Bhawuk 2000; Caligiuri 2000; Caligiuri and Day 2000; Varner 2001; Rayner, Huang et al. 2003) car c'est principalement dans ce contexte que les organisations multinationales, internationales ou transnationales forment les cadres pour le développer ou du moins, pour les préparer à un contexte interculturel.

Gertsen, en adoptant une approche évaluative de cette compétence, a apporté un éclaircissement sur ses différentes dimensions. Trois approches évaluatives complémentaires ont été analysées. La première, par la capacité d'adaptation au sein d'une culture ou d'un pays. La deuxième, par les traits de personnalités. La troisième, par les connaissances des caractéristiques d'une culture (Gertsen 1992).

La compétence interculturelle résulte alors de l'interaction entre :

- une dimension communicative (tout ce qui se rattache à la communication verbale et non verbale : la langue, les mimiques, les gestes par exemple), et comportementale (tout ce qui se rattache au savoir être : le respect, la flexibilité, l'écoute par exemple),
- une dimension cognitive (tout ce qui se rattache à la connaissance sur la notion de culture : culture de l'autre, sa propre culture par exemple)
- une dimension affective (tout ce qui se rattache à la sensibilité et à la compréhension par rapport à l'autre culturel) (Gertsen 1992; Iles 1995)



Les 3 dimensions de la compétence interculturelle (tirée de Gertsen 1992)

Tung et Iles ont adopté une approche de la compétence interculturelle par le management de la diversité, en distinguant la diversité issue de la culture nationale (*cross national diversity*) et la diversité issue de la subculture de différents groupes (*intra national diversity*) (Tung 1993; Iles 1995).

Afin d’approfondir la notion de *compétence interculturelle*, nous avons recensé une série de définitions issues de plusieurs auteurs :

Auteur	Date	Définition
Gertsen	1992	La capacité de travailler efficacement au sein d’une autre culture
(Flye 1997) Sainte Marie	1997	La capacité qui permet à la fois de savoir analyser et comprendre les situations de contacts entre personnes et entre groupes porteurs de cultures différentes et de savoir gérer ces situations. Capacité à prendre une distance suffisante par rapport à la situation de confrontation culturelle dans laquelle on est impliqué, pour être à même de repérer et de lire ce qui s’y joue comme processus pour être capable de maîtriser ces processus
(Brittner and Reisch 1994)	1994	La capacité de gérer convenablement les aspects interculturels de son travail et de préférence de profiter aussi des synergies interculturelles.
(Hofstede 1994)	1994	Elle constitue un troisième niveau d’apprentissage et est le résultat de la prise de conscience du fait que l’on « a reçu une certaine programmation mentale et que d’autres (...) ont un programme mental différent », de « l’acquisition de connaissances » sur l’autre

		culture et de « la pratique ». La compétence, c'est de « se débrouiller dans ce nouvel environnement, d'être capable d'y résoudre des problèmes »
(Iles 1995)	1995	Elle consiste non seulement à comprendre la différence d'une autre culture mais de pouvoir continuer à communiquer efficacement à travers cette différence et de pouvoir s'y intégrer. Elle comprend un niveau cognitif, un niveau communicatif et un niveau affectif.
(Barmeyer 2004)	2004	Un ensemble d'aptitudes analytiques et stratégiques qui élargissent l'éventail des interprétations et d'actions de l'individu dans son interaction interpersonnelle avec des membres d'autres cultures.
(Bender 1996)	1996	Une conscience critique des caractéristiques distinctives d'une autre culture que la sienne.

Plusieurs dimensions transcendent les définitions proposées ci-dessus :

La compétence interculturelle est un ensemble de capacités requises pour une interaction réussie avec une ou groupe de personnes de culture différente.

L'acquisition de ces capacités passe par un premier niveau : l'acquisition de **connaissances ou savoirs** Cet aspect cognitif est mis en avant par plusieurs auteurs : Gertsen, 1992 ; Iles, 1995 ; Bender, 1996; Zhu 2001. . Il s'agit principalement de la connaissance sur la notion de culture en générale ou sur une culture spécifique et sur sa propre culture.

Certains auteurs avancent le terme de *compréhension* (Flye, 1997; Iles, 1995). Elle passe par une phase d'observation, de rétention, d'analyse et aboutit à une prise de conscience plus élevée. On est donc dans un cycle d'apprentissage permanent. Cette facilité de compréhension suppose un minimum de bagage théorique (les points clés de différence) qui permet à une personne d'adopter le modèle de comportement qu'elle estime adéquat à chaque situation (Zhu, 2001)

C'est ainsi que dans le contexte d'expatriation des cadres par exemple, des formations interculturelles axées sur l'acquisition de ces connaissances culturelles sont entreprises par les organisations multinationales (les travaux de (Mendenhall and Oddou 1987); (Brislin and Bhawuk 2000) ; (Black and Mendenhall 1989).

D'autres auteurs, pour définir le concept, mettent l'accent sur le résultat (Gertsen, 1992 ; Barmeyer ; Bittner et Reisch, 1994). La compétence interculturelle est un **savoir-faire empirique** (connaissances accumulées et des pratiques enrichies grâce à des leçons tirées de l'expérience) donc à la maîtrise totale des différentes situations interculturelles.

Flye Sainte Marie (1997) met l'accent sur l'importance des aspects comportementaux. La compétence interculturelle est rattachée est certains traits de personnalités ou **qualités personnelles**.

La compétence interculturelle est la capacité de comprendre, d'analyser les différences d'une autre culture, de s'y adapter, d'y évoluer, d'atteindre ses objectifs dans cette différence.

II. LES RESSOURCES INCORPOREES SUR LESQUELLES REPOSE LA COMPETENCE INTERCULTURELLE

1. Savoirs : les connaissances culturelles

Le Boterf estime que les *connaissances* sont parmi les ressources incorporées sur lesquelles repose une compétence. Elles aident à la compréhension générale d'un phénomène, d'une situation, d'un objet, d'une organisation (théorèmes, lois, sociologie, histoire etc.) ou d'un contexte professionnel précis (culture du pays, traditions, alimentation, tenue vestimentaires etc.). Elles répondent à la question : *comment ça marche ?* (Le Boterf 1999)

Dans la littérature sur la compétence interculturelle, nombreux auteurs précisent l'importance de l'aspect cognitif. Les organisations elles même, de par les formations interculturelles qu'elles entreprennent pour développer la compétence interculturelle de leurs cadres pour une mission à l'expatriation, ont souvent recours à une approche cognitive.

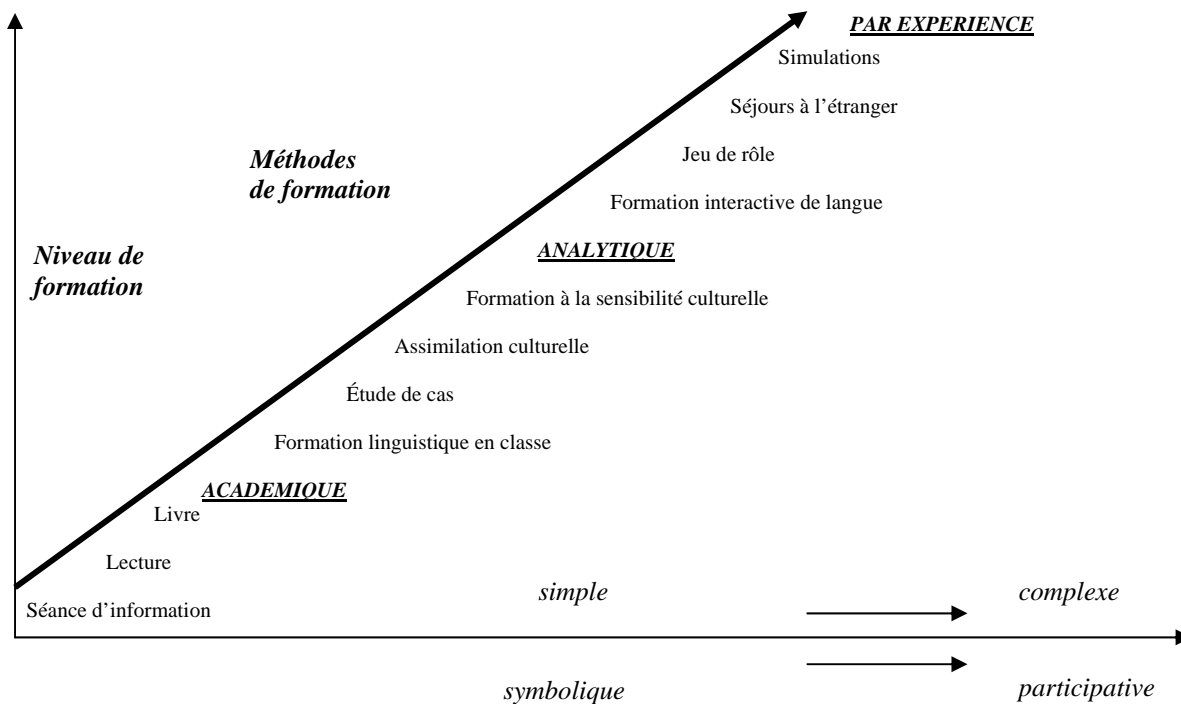
Pour la compétence interculturelle, les savoirs nécessaires les plus souvent cités sont principalement :

- Connaissance de **la notion de culture en général**. (Tung 1993). Il s'agit de comprendre les composantes et les déterminants cités précédemment.
- Connaissance de **sa propre culture** (Lainé 2004)
- Connaissance de **la culture spécifique** (Tung 1993, Caligiuri 2000) avec laquelle on va être en interaction.

L'importance des formations interculturelles :

Des formations interculturelles sont entreprises pour développer ces connaissances culturelles. Gudykunst en propose quatre facettes, impliquant deux axes : **le style d'apprentissage académique/expérience** et **le contenu culture générale/culture spécifique** (Gudykunst 1984).

Black et Mendenhall ont complété l'approche de Gudykunst en y joignant des niveaux de formation (*rigor*) et en proposant plusieurs méthodes allant de la forme symbolique (simple) à la forme participative (complexe) comme le résume le schéma suivant :

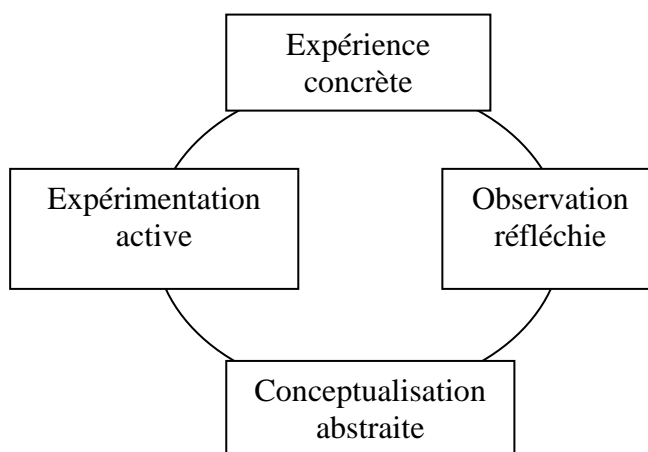


Modes, rigueur et méthodes de formations interculturelles (Black and Mendenhall 1989)

2. Savoir-faire : un niveau opérationnel

Les savoir-faire sont des savoirs actualisés par les leçons tirées de l'expérience.

Ils résultent de la mise en œuvre de la boucle d'apprentissage qu'on nomme par Modèle de Kolb (1984). Ce modèle stipule qu'une *nouvelle expérience* est faite à partir d'une *conceptualisation*, qui elle-même a résulté d'une *réflexion* issue d'une *expérience concrète* antérieure.



Les phases du cycle d'apprentissage (Kolb, 1984)

Certains savoir-faire relatifs à la compétence interculturelle relèvent de la compétence managériale classique mais ils sont toujours soulevés car rappelons que la compétence interculturelle devrait compléter la compétence des dirigeants ou des cadres internationaux dans un contexte de globalisation et d'internationalisation (Xardel and Moran 1979; Schneider and Barsoux 2003; Lainé 2004; Untereiner 2004). Ces savoir-faire sont :

- **Capacité linguistique et communicative** (Mendenhall and Oddou 1985; Gertsen 1992; Caligiuri 2000)

C'est la capacité de transmettre un message d'une manière verbale et/ou non verbale (gestes, sourires, mimiques, attitudes ...).

La compétence linguistique permet de partager un *code commun* de communication avec une autre personne parlant une autre langue. La capacité communicative va au-delà de la compétence linguistique. Elle l'intègre et tient compte du processus de communication.

Ce processus de communication est une boucle de rétroaction où chacun des interlocuteurs exerce une influence sur l'autre, et ce, de façon continue, consciemment ou non. Il implique d'être attentif à la réponse de son interlocuteur, d'exercer son sens de l'observation et de le développer, de telle façon que des signes minimaux puissent être perçus.

La flexibilité y est importante et le processus implique de tenir compte de ce qui a été perçu, en modifiant sa façon de communiquer au fur et à mesure des retours d'information (ou feedback).

Dans une situation interculturelle, le décalage entre *l'intention* de l'expéditeur du message et *la perception* du destinataire, est souvent important. Chacun étant conditionné par son *référentiel* de communication.

Dans cette situation de décalage, quatre cas de figure peuvent se présenter :

1. *L'incompétent inconscient* qui continue à transmettre un message par rapport à son référent culturel sans se douter du problème de décodage du destinataire.
2. *L'incompétent conscient* qui a pris connaissance du décalage et qui essaie de s'y prendre de plusieurs manières.
3. *Le compétent inconscient* qui transmet le message sans être sûr du bon décodage du destinataire.

4. *Le compétent conscient* qui sait réellement s'y prendre.
5. *Le super compétent conscient* qui maîtrise toutes les situations de communications interculturelles.

- **Capacité comportementale** (Gertsen 1992)
- **Capacité d'adaptation** (Iles 1995; Lainé 2004)
- **Capacité de résolution des conflits** issus des incompréhensions (Iles 1995)
- **Capacité relationnelle** (Iles 1995; Caligiuri 2000; Lainé 2004)

C'est l'aptitude à nouer et entretenir des relations durables

- **Capacité de négociation** (Iles 1995; Lainé 2004)

C'est la faculté d'orienter un échange vers des intérêts réciproques, de concevoir des argumentations pour atteindre ses objectifs.

- **Effort de compréhension permanent**, (Iles 1995)

3. Aptitudes ou qualités : des traits de personnalité dominants

Il s'agit des qualités personnelles nécessaires en contexte de travail interculturel.

Dans la pratique, les formations interculturelles connaissent des problèmes d'efficacité (Black and Mendenhall 1989) car certains traits de personnalités semblent prédominer pour une interaction réussie lors d'une situation interculturelle.

Ces traits de personnalités sont principalement :

- **Le cosmopolitisme** (Xardel and Moran 1979; Gertsen 1992; Iles 1995)

C'est un état d'ouverture d'esprit à l'égard des autres. Il suppose une certaine souplesse et flexibilité de caractère et implique une capacité d'adaptation face à une situation inattendue. Le comportement ethnocentrique qui se définit comme la considération de ses propres valeurs comme universelles et références pour juger le comportement d'autrui est un facteur de freinage du cosmopolitisme.

- **La flexibilité** (Iles 1995; Caligiuri 2000; Cant 2004; Lainé 2004)
- **L'ouverture d'esprit** (Gertsen 1992; Caligiuri 2000; Lainé 2004)

C'est une aptitude à s'ouvrir à de nouvelles manières de faire, de nouvelles informations, à différent point de vue.

L'ouverture d'esprit, la flexibilité et le cosmopolitisme sont souvent mis en avant dans les situations de travail à caractère international, global ou interculturel.

L'ouverture d'esprit est par exemple mise en avant pour l'acquisition d'une *compétence globale*³ (la capacité de dominer les ressources d'une organisation et d'orienter ses activités en fonction d'une perspective mondiale) (Caligiuri and Di Santo 2001) ou dans une optique de management de la diversité nationale (*intra-national diversity*) et internationale (*cross-national diversity*) (Tung 1993).

Les personnes disposant d'une ouverture d'esprit présenteraient une capacité d'ajustement interculturelle car ils ne prédisposent pas d'attitudes négatives vis-à-vis d'autres cultures. Attitudes qui pourraient freiner le développement des relations (Mendenhall and Oddou 1985). Leurs rapports aux valeurs (le bien du mal), aux normes (approprié ou non approprié) ne sont pas rigides et leurs permettent une facilité de compréhension de l'autre culturel.

- **L'empathie** (Xardel and Moran 1979; Gertsen 1992; Lainé 2004) : C'est la faculté de se mettre à la place d'autrui.
- **La tolérance** (Gertsen 1992; Lainé 2004) : C'est le respect des opinions et des manières d'agir d'autrui
- **La tolérance de l'ambiguïté** (Iles 1995; Cant 2004; Lainé 2004) : c'est la capacité à faire des concessions par rapport aux situations équivoques et imprévisibles.
- **La capacité d'empathie culturelle** (Iles 1995) : C'est la capacité de se mettre à la place de *l'autre culturel*. Une certaine sensibilité (prise de conscience par rapport à la différence de l'autre culture : croyances, valeurs, normes, artefacts etc.) est nécessaire.
- **L'esprit d'initiative** (Gertsen 1992) : c'est la capacité d'aller à l'avant des événements, des situations.
- **L'intelligence** (Gertsen 1992) : c'est l'habilité à comprendre, à connaître, à concevoir
- **L'indépendance** (Gertsen 1992)
- **L'optimisme** (Gertsen 1992)
- **L'humilité** (Iles 1995)
- **Le sens de l'humour** (Gertsen 1992; Lainé 2004)

³ Terme traduit de l'anglais : *global competence*

Il s'agit de la capacité de détendre une atmosphère.

Lainé recommande néanmoins la prudence car certains humours ne sont pas perçus de la même manière dans d'autres cultures (Lainé 2004).

Pour ces qualités personnelles, on parle néanmoins de *disposition* et non *d'affirmation* car peu de travaux, ont été faits sur l'étude de lien direct entre les traits de personnalité et la compétence interculturelle. Selon Gertsen (1992), l'absence de d'unité de mesure adéquate et uniforme pour évaluer d'une manière empirique les traits de personnalité est à l'origine de cette lacune.

4. Ressources physiologiques et émotionnelles :

- La motivation (Iles 1995; Lainé 2004)
- Le goût du risque (Iles 1995)
- La capacité de gestion du stress (Iles 1995; Lainé 2004)

CONCLUSION

Après avoir approfondi le concept de culture et de relation entre les cultures, nous avons exposé en quoi consiste la *compétence interculturelle*.

Ensuite, en se basant sur l'approche combinatoire des compétences de Guy le Boterf, nous avons identifié dans la littérature les ressources nécessaires pour la compétence interculturelle.

Cette étude connaît cependant des limites car selon Le Boterf, une compétence dépend :

- de la personne où nous trouvons les *qualités personnelles et les traits de personnalité*,
- de la formation qui permet d'acquérir *les connaissances ou savoirs*,
- de l'expérience qui permet de développer *les savoirs-faire empiriques*,
- du contexte de travail.

Etant donné la multitude du contexte de travail en situation interculturelle, ce dernier n'y a pas été pris en compte.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ajiferuke and M. Boddewyn (1970). "Culture and other explanatory variables in comparative management studies." Academy of management journal **13**(2): 59-68.
2. Baligh, H., H, (1994). "Components of culture: nature, interconnections, and relevance to the decisions on the organization structure." Management science **40**(1): 14-27.
3. Barmeyer, c. "Peut-on mesurer les compétences interculturelles ? Une étude comparée France-Allemagne-Québec des styles d'apprentissage."
4. Bender, D., E, (1996). "Intercultural competence as a competitive advantage." HSMIAI Marketing Review.
5. Black, S. J. and H. B. Gregersen (1990). "A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments." Group & organization management **15**(4): 461-485.
6. Black, S. J. and H. B. Gregersen (1999). "The right way to manage expats." Harvard business review: 52-62.
7. Black, S. J., H. B. Gregersen, et al. (1996). "Expatriate performance appraisal in U.S. multinational firms." journal of international business studies **27**(4): 711.
8. Black, S. J. and M. Mendenhall (1989). "A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods." Human resource management **28**(4): 511-539.
9. Brislin, R. and D. Bhawuk (2000). "Cross-cultural training : a review." International review of applied psychologie **49**: 162-191.
10. Brittner, A. and B. Reisch (1994). "Interkulturelles personalmanagement." International personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles training.
11. Caligiuri, P. (2000). "Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment." Management international review **40**(1): 61-80.
12. Caligiuri, P. and D. V. Day (2000). "Effects of self-monitoring on technical, contextual, and assignment-specific performance." Group & organization management **25**(2): 154-174.
13. Caligiuri, P. and V. Di Santo (2001). "Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments ?" HR. Human resource planning **24**(3): 27-35.
14. Cant, A. G. (2004). "Internationalizing the business curriculum: developing intercultural competence." Journal of american academy of business, Cambridge **5**(1,2): 177-182.
15. Clanet, C. (1990). L'interculturel: introduction aux approches interculturelles en éducation et en sciences humaines. Toulouse, Presses universitaires du mirail.

16. Cuche, D. (2004). La notion de culture en sciences sociales. Paris, éditions la découverte.
17. Demorgon, J. (2004). Complexité des cultures et de l'interculturel. Paris, Anthropos - Economica.
18. Earley, P. C. (1987). "Intercultural training for managers: a comparison of documentary and interpersonal methods." Academy of management journal **30**(4): 685-698.
19. Earley, P. C. and H. Singh (1995). "International and intercultural management research: what's next ?" Academy of management journal **38**(2): 327-340.
20. Falcoz, C. and O. Merignac Le potentiel du cadre candidat à l'expatriation: un élément déterminant des pratiques de gestion du conjoint. Communication pour le 11e congrès de l'AGRH/ESCP-EAP N°94.
21. Flye, S. M. (1997). "La compétence interculturelle dans le domaine éducatif et social." Les cahiers de l'Actif **250-251**: 43-63.
22. Gertsen, M. C. (1992). "Intercultural competence and expatriates." International Journal of Human Resource Management **3**(3): 341-362.
23. Gudykunst, W., B. (1984). "Dimensions of Intercultural Effectiveness: Culture Specific or Culture General?" International journal of international relations **8**: 1-10.
24. Hays, R. D. (1974). "Expatriate selection: insuring success and avoiding failure." Journal of international business studies **5**: 25-37.
25. Hofstede, G. (1994). Vivre dans un monde multiculturel. Paris, éditions d'organisation.
26. Hofstede, G. and D. Bollinger (1987). Les différences culturelles dans le management. Paris, éditions d'organisation.
27. Iles, P. (1995). "Learning to work with difference." Personnel Review **24**(6): 17.
28. Lainé, S. (2004). Management de la différence: apprivoiser l'interculturel. Saint-Denis La Plaine.
29. Le Boterf, G. (1994). De la compétence, essai sur un attracteur étrange. Paris, éditions d'organisation.
30. Le Boterf, G. (1999). Compétence et navigation professionnelle. Paris, éditions d'organisation.
31. Le Boterf, G. (1999). L'ingénierie des compétences. Paris, éditions d'organisation.
32. Lee, Y. and L. Larwood (1983). "The socialization of expatriate managers." Academy of management journal **26**(4): 657-665.
33. Leplat, J. (1995). "A propos des compétences incorporées." Education permanente **123**.

34. Mendenhall, M. and G. Oddou (1985). "The dimensions of expatriate acculturation: a review." The academy of management review **10**(1): 39-47.
35. Mendenhall, M. and G. Oddou (1987). "Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique." Human resource management **26**(3): 331-345.
36. Oddou, G. (1991). "Managing your expatriates: what the successful firms do ?" HR. Human resource planning **14**(4): 301-308.
37. Perrenoud, P. (1997). Construire des compétences dès l'école. Paris, ESF.
38. Rayner, C., Y. Huang, et al. (2003). "Does intercultural competence matter in international business relationship development ?" International journal of logistics: Research and Applications **6**(4): 277-288.
39. Schneider, S. and J.-L. Barsoux (2003). Management interculturel, Pearson éducation.
40. Tung, R. L. "U.S. multinationals: a study of their selection and training procedures for overseas assignments." 298-301.
41. Tung, R. L. (1993). "Managing cross-national and intra-national diversity." Human resource management **32**(4): 461-477.
42. Untereiner, G. (2004). Différence culturelle et management, Maxima.
43. Varner, I. I. (2001). "Teaching intercultural management communication : where are we ? where do we go ?" Business communication quarterly **64**(1): 99-111.
44. Waxin, M.-F. and J.-L. Chandon (2003). "L'adaptation au travail des expatriés: ses antécédents et l'effet du pays d'origine." Revue de gestion des ressources humaines **47**: 57-70.
45. Xardel, D. and R. Moran (1979). Au-delà des cultures, éditions d'organisation.
46. Zhu, Y. (2001). "Using a knowledge-based approach to develop student intercultural competence in industry." Business communication quarterly **64**(3): 102-109.