

Quelles compétences pour gérer la diversité culturelle en milieu organisationnel?

Par :

Hassana ZBIR

*Faculté des lettres et des sciences humaines de Meknès
Formation doctorale « Langue, Communication Et Culture »*

Résumé :

Au fil des années, le management interculturel est devenu une réalité. Le développement des échanges et la globalisation économique confrontent plus que jamais les entreprises au problème de la rencontre avec des cultures différentes dans leurs activités.

Gérer la diversité culturelle présente un réel défi pour les organisations, les équipes et les personnes. Pour le surmonter et en tirer profit un grand travail doit être effectué sur le plan individuel, collectif et organisationnel.

En effet, travailler ensemble, quand les langues maternelles, les systèmes de valeurs et les moyens de communication ne coïncident pas, nécessite la mise en jeu d'un panorama de compétences dites interculturelles.

Se basant sur plusieurs cadres théoriques, le présent travail a pour objectif de répondre aux questions suivantes : Quelles sont les compétences requises pour une meilleure gestion de la diversité culturelle dans l'organisation ? Comment se manifestent-elles lors des interactions dans un environnement multiculturel ? Comment ces compétences se représentent-elles au niveau individuel, collectif et organisationnel ? Et finalement comment peut-on évaluer une compétence interculturelle ?

Mots clés :

Compétence interculturelles, interactions, compétence collective, compétence organisationnelle, évaluation des compétences.

Au fil des années, progressivement, la diversité culturelle est devenue une réalité dans l'univers des entreprises. Portées par la vague d'internationalisation et de globalisation des économies, les organisations se trouvent plus que jamais confrontées au problème de la rencontre des cultures différentes dans leurs activités, voire en leur sein. Cette globalisation se traduit aussi par la croissance des échanges commerciaux, l'accroissement des flux des capitaux, les progrès des réseaux d'information et de communication, en parallèle à ces changements économiques, on assiste à des mouvements migratoires qui ont lieu partout dans le monde. En effet, ces mutations économiques conduisent un nombre croissant de salariés à travailler régulièrement ensemble et pose le problème de la collaboration entre représentants de différentes cultures, dans la mesure où les attitudes et les comportements culturellement différents sont susceptibles de générer des situations d'incompréhension et des tensions souvent très graves au niveau des relations interpersonnelles en milieu professionnel.

Dans cette nouvelle perspective, le grand défi qui se pose aux entreprises multinationales c'est d'optimiser des collaborations opérationnelles entre individus issus de cultures, de langues et de nationalités différentes.

Les regards sur la différence culturelle, mis en évidence en anthropologie et transposés dans le domaine des théories du management, permettent de mieux appréhender les différentes approches de la collaboration interculturelle en milieu organisationnel. En effet, la rencontre des cultures dans le contexte professionnel a été reconnue comme problématique après les travaux de Hofstede (1987) qui récuse la vision universaliste et adopte l'approche culturaliste. Pour ce chercheur, travailler dans un milieu multiculturel suppose la prise en considération des valeurs déterminantes propres à chaque culture à savoir la notion du temps ou de l'espace, les relations hiérarchiques, le comportement collectif ou individuel..., car si les cultures nationales influencent les perceptions et les comportements des personnes, il est impératif d'en tenir compte dans le management et d'introduire les pratiques de gestion les plus adéquates et les plus pertinentes pour un tel contexte.

Les travaux en management interculturel affirment que la culture influence les pratiques managériales et peut influencer l'efficacité ou le transfert de structures, stratégies et système de ressources humaines propres à une organisation. Dans le contexte multiculturel, on assiste à des divergences de lecture des objectifs et des comportements vis-à-vis des choses et d'autrui, ce qui pourrait poser d'éventuels problèmes au sein de l'entreprise. De façon pratique, une gestion de la diversité est requise pour obtenir des résultats soit dans les rapports quotidiens et la collaboration avec les collègues, au sein des équipes inter fonctionnelles, soit dans le cadre de coopérations internationales. Néanmoins la tâche est plus aisée à dire qu'à faire, elle présente des atouts indéniables sur les plans intellectuel, émotionnel et moral. Des lors, plusieurs questions s'imposent : comment faire travailler ensemble des individus de cultures différentes et s'organiser dans le but d'atteindre un objectif commun ? Comment se préparer aux rencontres interculturelles, s'y ajuster ou au minima cohabiter, voire en tirer profit et en faire un usage constructif ?

Notre travail expose comment les individus, les équipes et les organisations abordent ces différences culturelles. Il s'agit d'expliquer les compétences que personnel, dirigeants, managers sont censées avoir pour améliorer des interactions précisément encadrées et finalisées et des manières d'atteindre un but concret dans un contexte multiculturel.

Notre problématique s'intéresse au concept de compétence dans le contexte multiculturel, elle se décline en plusieurs questions :

Quelles sont les compétences requises pour une meilleure gestion de la diversité culturelle ? Comment se manifestent-elles lors des interactions dans un environnement multiculturel ? Comment ces compétences se représentent-elles au niveau individuel, collectif et organisationnel ? Et finalement comment peut-on évaluer une compétence interculturelle ?

Avant d'aborder ces questions, il s'avère nécessaire de définir les deux concepts clés de notre travail à savoir l'interculturel et la compétence dans l'organisation.

Le préfixe « inter » du mot « interculturel » comme celui d' « interdisciplinarité » renvoie à une situation entre deux positions, il marque une mise en relation, une réciprocité d'échange.

Clanet (1998) explique que l'interculturel fait référence aux termes interrelation, interconnaissance, interaction..., c'est aussi la connaissance des valeurs, des croyances, des représentations symboliques et des modes de vie auxquels s'identifient l'individu ou le groupe dans leur relation avec autrui, c'est la reconnaissance des interactions et des interrelations qui interviennent entre les individus appartenant à des cultures différentes.

Ladmiral et Lipiansky (1989) précisent que l'interculturel « implique l'idée d'interrelations, de rapports et d'échanges entre culture différentes. Il faut moins le comprendre comme le contact entre deux objets indépendants (deux culture en contact) qu'en tant qu'interaction où ces objets se constituent tout autant qu'ils communiquent »¹.

L'interculturel correspond ainsi à « la co-construction qui mobilise les ressources propres à des cultures différentes (ou partagées), où le résultat n'est pas égal à la somme des parties. Ainsi, une interaction peut être qualifiée de multiculturelle si elle mobilise des individus socialisés dans des cultures différentes, mais leur activité devient interculturelle à partir du moment où ils négocient des codes, des rites et des connaissances...à partir de ces cultures»². En effet, La notion d'interculturel se différencie de celle de multiculturel qui correspond simplement à la juxtaposition de cultures dans un contexte donné, ou à une présence simultanée de plusieurs cultures, liées par une opération d'addition les une aux autres.

Dans les organisations, la problématique de l'interculturel se pose de façon récurrente étant donné la diversification chaque jour plus grande sur les plans identitaire et ethnoculturel dans les milieux de travail. C'est un défi de taille qui s'impose en matière de gestion et d'intégration de personnels culturellement hétérogènes. Une recherche menée par Chevrier(2000) auprès de trois équipes internationales a mis l'accent sur les difficultés de la mise en œuvre et l'animation d'équipes constituées de personnes relevant de cultures différentes, il précise que « La problématique de l'interculturel réside dans ce que, plongées dans un même contexte, des personnes de divers cultures n'interprètent pas la situation de la même façon et jugent appropriées des conduites différentes. »³. Dans le contexte circonscrit d'une équipe ou d'une entreprise internationale, il y aurait impérativement des divergences quant à l'interprétation des objectifs, des relations par rapport à la hiérarchie, de la prise de décision...

Pour faire face à ces défis, les compétences interculturelles sont souvent considérées comme nécessaires à des interactions réussies dans un environnement multiculturel.

Avant d'aborder le concept de compétence interculturelle et préciser ce qu'on peut utilement placer dans cette compétence, d'abord au niveau individuel, puis au niveau collectif et enfin au niveau organisationnel, Il nous paraît primordial de passer en revue certaines définitions de la notion de compétence.

Les travaux de McClelland (1971) définissent la notion de compétence comme étant la combinaison de plusieurs variables à savoir les habilités, les comportements, les traits de personnalité et la motivation pour atteindre un objectif bien déterminé dans un contexte donné.

Pour Zarifain (1999), la compétence renvoie à la prise d'initiative de l'individu sur des situations professionnelles qu'il est censé gérer et maîtriser dans le cadre des tâches qui lui sont assignées.

Le botoref (1997) précise qu'être compétent, signifie que la personne est capable de

mettre en œuvre des pratiques professionnelles pertinentes par rapport à une situation professionnelle à gérer composée d'une activité à réaliser (pour résoudre un problème, effectuer une tâche prescrite, conduire un projet, faire face à un événement...) à laquelle sont associés des critères de réalisation souhaitables de cette activité (« en prenant en compte... », « en utilisant telle démarche... », « en négociant avec... ») ; en mobilisant des combinaisons appropriées de ressources propres à la personne (connaissances, savoir faire, raisonnements, aptitudes...) et de son

¹ Ladmiral, Jean-René et Lipiansky Edmond Marc, La Communication interculturelle, Ed. Les Belles Lettres, Paris, 2015, p.10.

² Frame, Alexander, Repenser L'interculturel en communication Performance culturelle et construction des identités au sein d'une association européenne. Sciences de l'Homme et Société. Université de Bourgogne, 2008. Français, p.11. [En ligne] <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01274134>(Consulté le 14 septembre 2018)

³Chevrier, Sylvie, Management des équipes interculturelles, PUF, Paris, 2000, p.188.

*environnement (banques de données, personnes ressources, guides pour l'action...) ; en vue d'atteindre des résultats attendus (produits, services) pour un destinataire (client, patient, usager, bénéficiaire...) ; afin de répondre à des enjeux».*⁴

Pour résumer, la compétence serait la mise en œuvre intégrée d'un ensemble d'aptitudes, de traits de personnalité et de savoir agir dans un contexte professionnel requis pour mener à bien une mission complexe et aboutir ainsi à un niveau de performance escompté et validé. La compétence est ainsi une notion individuelle, combinatoire, hétérogène, contextuelle et dynamique.

Ces éléments définissant la compétence en général, se retrouvent aussi dans les définitions de la compétence interculturelle. C'est l'ensemble des acquis, des savoirs cognitifs, des attitudes émotionnelles et comportementales qui permettent d'agir et de réagir, en l'occurrence de travailler efficacement avec des interlocuteurs étrangers. On la caractérise ordinairement comme opératoire et finalisée, donc visant un effet concret dans une situation de travail donnée en combinant un ensemble de connaissances, de méta-connaissances et de savoir-faire (Bartel Radic 2009). Un individu compétent dans un contexte multiculturel a la capacité de discerner les particularités de la situation, l'analyser et la gérer pour pouvoir y donner un sens et répondre aux objectifs escomptés. Donc, comme toute compétence, la compétence intellectuelle est identifiée en fonction d'un contexte précis, d'une situation de communication donnée et de variables culturelles caractérisant l'entreprise (la structure, la stratégie, l'activité, la vision,...), les compétences à mobiliser dans un contexte multiculturel diffèrent selon le contexte et le type de la situation. (Chevrier 2000)

Selon, Bartel Radic (2009), la compétence interculturelle comporte deux volets principaux. Le premier volet est celui qu'elle nomme la *compétence culturelle*, elle est spécifique à une culture précise, elle inclut les connaissances linguistiques et sociales de cette culture, de ses valeurs et ses comportements jugés adéquats, ainsi que la capacité d'adaptation aux manières de faire préconisées par cette culture, sans oublier la forte motivation personnelle dont doit faire preuve l'individu pour entrer en contact avec cette culture. Il s'agit d'une compétence opératoire.

Le second volet ne renvoie pas à une culture précise, il relève plutôt de l'interculturel et se situerait à un *méta niveau*, c'est la *compétence multiculturelle*, « celle-ci comprend une sensibilité à la diversité humaine, l'adoption d'une vision non ethnocentrique et un comportement qui y correspond, basé sur la tolérance à la différence et l'empathie. Elle permet des interactions interculturelles réussies, même sans une connaissance précise de la culture de l'autre ». ⁵

"Compétence interculturelle"	
Capacité de comprendre les différences culturelles et de s'y adapter	
"Compétence culturelle" Connaissance d'une culture précise et capacité de s'y adapter	"Compétence multiculturelle" Compréhension de l'interaction interculturelle en général et capacité de s'y adapter, à travers la tolérance et l'empathie.

Les deux volets de la compétence interculturelle, Bartel Radic

La compétence intellectuelle, ne se résume donc pas à suivre des routines et suppose un discernement dans l'application, une capacité à comprendre la particularité des interactions interculturelles et s'adapter à des situations diverses. Elle s'observe et se démontre par ses manifestations dans les actions et les interactions.

Compétence interculturelle et interaction :

La compétence interculturelle peut être considérée comme élément de la compétence relationnelle aussi bien de l'individu que celle de l'entreprise, elle permet de tisser et d'entretenir des liens dans un environnement multiculturel ou international. En effet, à chaque fois qu'il s'agit de négocier ou de

⁴ Leboterf, Guy, Ingénierie et Evaluation des compétences, Ed d'Organisation, Paris, 2007, p.28.

⁵ Bartel-Radic, Anne, La Compétence interculturelle : état de l'art et perspectives, Erudit, vol.13, n°4, 2009.

communiquer avec des clients, fournisseurs, partenaires, concurrents ou institutions étatiques étrangères, la compétence interculturelle est un facteur de réussite et de performance.

Dans le cas où les protagonistes d'une situation de communication interculturelle, n'ont pas été sensibilisés aux spécificités de telles situations, ils vont naturellement continuer à communiquer selon les codes et les normes qu'ils ont intégrés, ceux de leur groupe culturel d'appartenance. Ils conserveront leurs modes d'interprétation de la hiérarchie, du pouvoir, des règles et des objectifs déterminés par l'entreprise. Dans de tel contexte, il y aurait inéluctablement, de part et d'autre, des écarts culturels, des discordances et des incompréhensions qui vont altérer la qualité des échanges et par conséquence la réalisation des tâches assignées dans le cadre du travail. Rey (2016) décrit cette situation comme suit :

Cela donne lieu à une petite lutte, plus ou moins feutrée, pour faire prévaloir ses normes d'action. C'est d'ailleurs un processus dont on apprend à être conscient avec l'expérience (ou lors d'une formation préalable de bonne qualité) : on repère mieux, dans l'échange et les interactions, les signes de frictions, d'agacement, de pression pour faire prévaloir sa norme et ses modes de travail, pour obtenir l'alignement de tous sur « ma » manière, « mes » logiques culturelles. On comprend que dans ces dissonances, les personnes et leur cordialité ne sont pas en cause, mais que ces signes sont plutôt révélateurs des différences culturelles de fond⁶.

Ces logiques culturelles se découvrent, à l'insu des protagonistes, au niveau concret des échanges et des situations de communication. On peut en citer les manifestations suivantes :

- Les façons verbales de s'adresser à l'autre en prenant en considération un certain nombre de variables comme les statuts, les fonctions, les rôles et les positions dans les interactions.
- Les différentes méthodes et tactiques verbales employées pour convaincre, pour obtenir des informations, pour donner son avis, pour formuler une demande, pour prendre une décision, pour refuser...
- Les manières dont les protagonistes gèrent et interprètent les prises de paroles synchrones ou les moments de silence au cours de l'échange verbal.

Au niveau concret de l'échange chaque protagoniste utilise, à son insu et sans même y penser, les modes, les règles et les tactiques qu'il a intériorisés au cours de sa socialisation dans son groupe culturel d'appartenance. Des tactiques qui peuvent éventuellement intriguer l'autre qui chercherait forcément à les interpréter et y donner une signification. De cet échange entre protagonistes appartenant à des cultures différentes peuvent émerger des incidents d'incompréhension de part et d'autre. Ces dissonances portant sur les manières de s'exprimer ou de formuler des idées peuvent avoir des effets négatifs sur les objectifs escomptés.

De ce fait, réussir une interaction interculturelle et en tirer profit, suppose la mise en œuvre combinée de plusieurs composantes qui concourent à la compétence interculturelle et qui seront mises en jeu selon la situation.

Barmeyer (2008) distingue quatre dimensions de la compétence interculturelle (la dimension cognitive , affective et comportementale), d'autres dimension ont été ajoutées a savoir la dimension identitaire (Bird et al 2010) et la dimension motivationnelle (Early et Ang 2003) . En se basant sur les travaux de ces différents chercheurs, Faust (2015) présente les différentes capacités développées au niveau de chaque dimension :

	<i>Les capacités développées</i>
<i>Dimension cognitive</i>	<i>Connaissance des langues, du contexte économique, politique et social, des dimensions culturelles. Savoir cognitif complexe : conscience des différences culturelles, reconnaissance de la singularité de l'Autre, capacité à prendre du recul et à comprendre les cadres de référence différents, à traiter des informations complexes, à savoir une vision.</i>
<i>Dimension identitaire</i>	<i>Remise en cause du concept de soi.</i>

⁶ Rye, Dominique, Management et communication interculturels, Ed. Afnor, Paris, 2016, p.148.

	<i>Capacité à maintenir sa cohérence identitaire en toute situation. Confiance en soi</i>
Dimension affective, émotionnelle	<i>Empathie, tolérance à l'ambiguïté, ouverture à la différence, absence de jugement, flexibilité, patience.</i>
Dimension comportementale	<i>Capacité à appliquer les connaissances. Capacité à intégrer les nouveaux modèles existants. Capacité à communiquer. Self contrôle et gestion des conflits.</i>
Dimension motivationnelle	<i>Intérêt pour l'environnement nouveau. Volonté de voir réussir l'interaction, optimisme. Volonté de mener des équipes à l'échelle mondiale. Volonté d'aider l'entreprise à se doter d'une culture organisationnelle globale.</i>

Les cinq dimensions de la compétence interculturelle⁷

Concrètement, ces dimensions représentent l'ensemble des composantes qui concourent à la compétence interculturelle et qui seront naturellement plus ou moins mises en jeu selon le contexte et la situation de communication.

C'est d'abord, l'ensemble des connaissances concernant la culture visée : essentiellement les traits et les logiques culturels qui se manifestent fréquemment dans les comportements des gens appartenant à cette culture. Mais c'est aussi la prise de conscience de l'autre culture et l'effort d'entrer dans ses logiques et de les comprendre. Et en même temps, c'est la connaissance et l'entraînement au décodage des aspects techniques de la communication.

Il s'agit d'un travail qui doit être accompli au niveau de l'interaction, veillé à la qualité des échanges verbaux (ou écrits) et des facteurs relationnels qu'ils comportent. Rey(2016) précise que : « *si cette qualité est assurée, il reste bien entendu à gérer les différences, celle des préférences et des logiques culturelles. C'est là que l'interaction va permettre, et imposer, une prise de connaissance progressive du profil de perception et de pensée propre à la personne particulière qu'on a en face de soi* ». ⁸

Ce même auteur précise que la compétence interculturelle ne se limite pas à ce niveau des prises de connaissance et de conscience. Elle comporte aussi des attitudes cognitives et psychoaffective comme: L'écoute, le respect de l'interlocuteur, la volonté et la capacité de comprendre autrui, la capacité de supporter les dissonances, la capacité à engager des interactions efficaces...

De la compétence individuelle à la compétence collective :

Il faut aussi préciser que la compétence interculturelle n'est pas que le fait de personnes amenées à travailler avec des partenaires étrangers, internes ou extérieurs à l'entreprises. Elle est aussi un fait collectif, qui facilite ou entrave les échanges au niveau des équipes. Pour gérer de façon performante les équipes, Chevrier met en relation la nature de la situation de collaboration interculturelle, le contexte dans lequel elle se déroule ainsi que les modes d'ajustement que les collaborateurs doivent effectuer selon le type de situation et les compétences appropriées. Il est évident que les compétences requises varient en fonction des situations. Rey propose deux approches complémentaires qui permettent de mieux gérer les équipes multiculturelles.

La première se focalise sur le facteur interculturel et ses effets directs. Elle consiste à mettre en œuvre un ensemble de compétences interculturelles, dont le but serait de sensibiliser et former les acteurs aux différences réunies au sein de l'équipe, afin de désamorcer les malentendus et d'outiller les salariés pour s'ajuster au mieux et parvenir à combiner ou concilier les différents traits et logiques de cultures en présence.

Cette approche a été abordée par Chevrier qu'il nommait *processus d'essais-erreurs ou régime de l'amitié*, c'est une manière de surmonter les différences en développant la connaissance mutuelle des

⁷Faust, Catherine, Représentations et gestion des compétences interculturelles. Le cas de Renault. Gestion et management. Université Paris-Est, 2015. Français. P 45. [En ligne] <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel> (Consulté le 29 septembre 2018)

⁸ Rye, Dominique, Management et communication interculturels, p.150.

partenaires de manière à ce qu'ils puissent mettre au point des usages et modes de fonctionnement qui conviennent à tous. Toutefois cette approche présente un inconvénient que Chevrier explique ainsi :

*La limite de telles solutions réside dans la fragilité de ces ajustements qui ne dénoncent pas l'objet des conflits éventuels. Lorsque les interlocuteurs changent, ou lorsqu'il faut s'adapter à une situation inédite, le modus vivendi est menacé, les compromis tributaires de la bonne volonté des personnes ne constituent pas un mode d'arrangement stable et la progression du travail en est fragilisée. La dynamique de compréhension et d'ajustements mutuels n'est pas automatique, au contraire, la confrontation peut s'accompagner d'un renforcement des stéréotypes négatifs.*⁹

La seconde approche proposée par Rey vise à se concentrer sur l'impératif central de toute équipe et établir par delà les différences culturelles les facteurs de cohérence et de cohésion assurant à l'équipe un fonctionnement efficace. C'est mettre en œuvre des compétences et des pratiques qui permettent aux acteurs de construire, entre eux et avec l'extérieur, des modes d'échange et d'interaction prévisibles. Il s'agit de deux approches complémentaires qui « *concourent à un fonctionnement efficace des différents types d'équipes interculturelles, l'une en s'attaquant directement aux enjeux interculturels, l'autre en aidant à les dépasser par de solides pratiques de management* ». ¹⁰

Ces différentes approches supposent que l'on puisse envisager la compétence interculturelle au niveau des organisations, ce serait la compétence interculturelle de l'entreprise qui nécessite la combinaison d'un certain nombre de dispositifs. Pour définir ce type de compétence organisationnelle, on notera les actions suivantes :

- Prendre en considération les écarts de cultures, il s'agit de se demander si les modes d'organisation, les règles et les pratiques managériales établis par les managers sont adaptés et appliqués dans divers contextes culturels.
- Adapter les modes de gestion aux cultures locales et donner la possibilité aux responsables expatriés et locaux de gérer les ajustements aux conditions locales tout en veillant à une cohérence d'ensemble.
- Savoir qu'une formation interculturelle solide est un facteur essentiel d'efficacité des personnes appelées à travailler en contexte interculturel. D'autant plus que ces compétences s'améliorent et se développent par l'action et la formation.

Autrement dit, une entreprise possédant des compétences interculturelles est une organisation qui saurait prendre au sérieux les différences culturelles, procéder aux ajustements nécessaires et se doter des concours nécessaires à la réussite de l'action interculturelle.

Une entreprise qui prend en considération la variable culturelle dans ses pratiques adopte aussi un dispositif d'évaluation de la compétence interculturelle de ses collaborateurs. La question qui se pose est de savoir si cette compétence est évaluable et à l'aide de quels dispositifs.

Comment évaluer les compétences interculturelles :

En tant que concept complexe et abstrait, et l'interculturel l'est particulièrement, cette compétence est difficile à évaluer directement, mais uniquement à posteriori en analysant ses manifestations et ses résultats en termes des objectifs atteints ou ratés. Néanmoins, il faut souligner que ces résultats ne permettent pas d'évaluer exactement la compétence interculturelle dans la mesure où cette dernière ne présente qu'un des facteurs de la performance. En effet les conditions dans lesquelles les missions se réalisent sont multiples (contexte, conditions d'expatriation...) et on est incapable d'en mesurer les influences.

D'autre part, réussir une mission dans un contexte culturellement différent nécessite de la part du professionnel une prise de recul par rapport à sa culture d'origine et le déploiement de modes opérationnels et communicationnels adaptés aux nouveaux interlocuteurs. Toutefois, cela ne garantit pas que ce même professionnel réussisse dans un autre contexte culturel.

⁹ Chevrier, Sylvie, Management des équipes interculturelles, p.192.

¹⁰ Rye, Dominique, Management et communication interculturels, p.377.

Dans ses travaux sur les compétences professionnelles, Le Boterf (2008) énonce trois approches d'évaluation :

1/ *l'approche par la performance* qui consiste à juger la capacité du professionnel à réaliser les tâches qui lui sont assignées.

2/ *l'approche par le degré de conformité* de l'activité aux référentiels de l'activité ou du poste.

3/ *l'approche par la verbalisation* qui est le fait d'interpréter l'activité en termes de « schèmes opératoires » orientant les pratiques professionnelles.

Selon Bartel-Radic (2016), une compétence interculturelle est évaluée pareillement qu'une compétence individuelle en général. Les trois approches développées par Le Boterf peuvent également être appliquées à la compétence interculturelle.

L'approche par la performance dans un contexte multiculturel est le fait de juger la performance de l'individu et à quel point il a réussi sa mission dans une situation de travail à l'international.

La deuxième approche, à savoir l'évaluation par la conformité aux standards du poste, suppose qu'il y a des spécifications quant à l'application de la communication interculturelle et à la gestion des interactions dans des situations spécifiques.

La troisième approche consiste à inciter l'individu à interpréter son expérience professionnelle dans un contexte culturellement différent.

*La verbalisation de la compétence interculturelle implique de « faire parler » l'individu de ses interactions interculturelles, de sa vision des différences culturelles qu'il rencontre, de ses émotions lors de ces situations. Aborder la compétence interculturelle sous cet angle permet de tenir compte de sa singularité, de sa spécificité selon les personnes et les cultures.*¹¹

En abordant les dispositifs pour évaluer ou valider des compétences, Le Boterf précise qu'« *il est nécessaire de préciser le dispositif conceptuel et instrumental en anticipant le type de résultat qu'il induit et les enjeux qui en dépendent.* »¹²

En effet, plusieurs outils de mesure ont été développés pour évaluer la capacité générale de l'interculturel chez le professionnel, ils sont principalement orientés vers les traits de personnalité et les attitudes. Nous pouvons citer *le modèle de développement de la sensibilité interculturelle*, il se base sur l'évaluation des attitudes face à la différence culturelle et expose dans un questionnaire cinquante items de mesure dont les principaux axes sont : « la stabilité émotionnelle », « la prise d'initiative dans l'interaction », « l'ouverture d'esprit », « l'empathie sociale » et « la flexibilité ».

La limite de ce dispositif réside dans le fait que les traits de personnalité cités ne permettent de donner qu'une opinion assez vague sur les compétences interculturelles d'un professionnel.

Il existe un autre dispositif pour évaluer les compétences interculturelles, il s'agit de *l'assimilateur de la culture*, qui porte soit sur l'interculturel en général, soit sur une culture visée. Cet outil est considéré à la fois comme procédé d'apprentissage et comme test d'évaluation. Son objectif est d'aider les répondants à interpréter une situation professionnelle selon les codes et les cadres de références de l'autre culture, il présente une série de situations d'ordre interculturel supposées critiques vu les divergences d'interprétations selon les cultures. Pour chaque situation, sont présentées quatre significations et actions possibles en réponse. L'individu en formation ou en évaluation choisit les réponses qu'il juge les plus adéquates et les plus significatives. A la fin, un score est établi avec des commentaires sur les réponses choisies.

Toutefois, ce dispositif a l'inconvénient de mesurer des intentions à propos des situations simplistes et loin des conditions réelle « *On ne mesure pas vraiment la capacité de la personne à observer, s'adapter, se mettre en question, mais plutôt sa connaissance d'autres cultures. L'assimilateur ne tient pas compte de l'écart qui existe, la plupart du temps, entre les comportements « déclarés » et les comportements réels.* »¹³

¹¹ Bartel-Radic, Anne, L'Evaluation des compétences interculturelles. *Les Politiques Sociales*. 2016, Vol. 76 Issue 3/4, p88-100. 13p.

¹² Le Boterf, Guy, Repenser la compétence, Ed. d'Organisation, Paris, 2008, p.104.

¹³ Bartel-Radic, Anne, L'Evaluation des compétences interculturelles.

En général, les entreprises qui adoptent les outils d'évaluation doivent prendre en considération la pertinence de l'outil choisi et savoir si les traits énoncés pour évaluer les compétences interculturelles peuvent être appliqués quel que soit le contexte de la situation (l'origine de l'individu et la culture visée).

Nous avons passé en revue le concept de compétence interculturelle, ses composantes et ses attributs. Nous avons essayé de montrer que tous les acteurs de l'organisation ne peuvent ignorer le fait culturel en proposant des approches et des outils de managements développés dans la littérature managériale et qui permettent une meilleure gestion des situations d'échange et d'interaction interculturelle en milieu de travail .

Pour conclure, nous ajoutons que les compétences interculturelles s'exercent dans des situations assez variées au sein des entreprises (manager international pilotant une équipe locale, manager d'une équipe multiculturelle, acheteur ou commercial en contact avec des partenaires étrangers...), ces conditions très diverses exigent la combinaison d'un ensemble de compétences qui seront nécessairement mises en jeu selon le contexte :

Une connaissance des traits de la culture des partenaires.

Une capacité et un savoir-faire d'interaction et d'échange dans un tel contexte.

Une prise de conscience que notre propre n'est pas universelle et la culture étrangère a également ses logiques, sa cohérence et son efficacité...

Bibliographie :

- ✓ Bartel-Radic, Anne, La Compétence interculturelle : état de l'art et perspectives, *Erudit*, vol.13, n°4, 2009.
- ✓ Bartel-Radic, Anne, L'Evaluation des compétences interculturelles. *Les Politiques Sociales*. 2016, Vol. 76 Issue 3/4, p88-100. 13p.
- ✓ Chevrier, Sylvie, Management des équipes interculturelles, PUF, Paris, 2000.
- ✓ Faust, Catherine, Représentations et gestion des compétences interculturelles. Le cas de Renault. Gestion et management. Université Paris-Est, 2015.
- ✓ Frame, Alexander, Repenser L'interculturel en communication Performance culturelle et construction des identités au sein d'une association européenne. Sciences de l'Homme et Société. Université de Bourgogne, 2008.
- ✓ Ladmiral, Jean-René et Lipiansky Edmond Marc, La Communication interculturelle, Ed. Les Belles Lettres, Paris, 2015, p.10.
- ✓ Leboterf, Guy, Ingénierie et Evaluation des compétences, Ed d'Organisation, Paris, 2007, p.28.
- ✓ Le Boterf, Guy, Repenser la compétence, Ed. d'Organisation, Paris, 2008, p.104.
- ✓ Rye, Dominique, Management et communication interculturels, Ed. Afnor, Paris, 2016, p.148.