

VERS UN CHOIX DE DEMARCHE D'ANALYSE DE PLUSIEURS CARTES COGNITIVES INDIVIDUELLES POUR REPRESENTER LES DIMENSIONS D'UNE COMPETENCE PARTICULIERE

**Henriette Mialy RAKOTOMENA
ATER Université de Lille 1**

Email : mialy.rakotomena@univ-lille1.fr / mialy.rakotomena@sfr.fr

Résumé :

Face aux difficultés inhérentes au traitement de plusieurs cartes cognitives individuelles non structurées, cette recherche met d'abord en évidence les apports et les limites offerts par les types d'analyses existants dans ce cadre. Une démarche préalable qui légitime le choix de la méthode que nous avons adoptée sur 19 représentations pour mettre en valeur des dimensions estimées être les plus importantes d'une compétence liée à la différence culturelle.

Mots clés :

Carte cognitive
Analyse
Compétence
Interculturel

Introduction

La compétence interculturelle est «*cette capacité à travailler efficacement au sein d'autres cultures* » (Gertsen, 1990). L'utilité de cette compétence qui a une dimension à la fois individuelle, collective et organisationnelle (Bartel-Radic, 2002), se fait progressivement ressentir à travers le phénomène accru de globalisation. Par conséquent, les études qui s'y sont penchées se sont considérablement accrues. Sauf vouloir être exhaustive, nous notons principalement aux Etats-Unis les travaux de Hammer et Gudykunst (Gudykunst, 1984; Gudykunst & Hammer, 1983; Gudykunst, Hammer, & Weisman, 1977; Gudykunst & Kim, 1984), Iles (Iles, 1995), Ruben et Kealey (Kealey & Ruben, 1979) ; et en Europe, nous notons celles de Barmeyer (Barmeyer, 2004), Bartel-Radic (Bartel-Radic, 2002), Gertsen (Gertsen, 1990), Pierre (Delange & Pierre, 2006), Graf (Graf, 2004), Lainé (Lainé, 2004), Vulpe (Vulpe, 2004).

En réponse à une nécessité d'opérationnalisation de cette compétence, les méthodes d'analyses proposées par les chercheurs se sont multipliées : Bartel-Radic (2002), en réalisant une étude sous l'angle organisationnel, s'est penchée par exemple sur des études de cas d'organisations amenées à travailler avec d'autres à l'étranger. Barmeyer (2000), en s'orientant sous l'aspect individuel, a fait *un détour par la ELT* (théorie de l'apprentissage expérientiel) et *en mobilisant le LSI* (Learning Style Inventory) comme instrument qui mesure les styles d'apprentissage, afin mettre en évidence les rapports entre ces derniers et les compétences interculturelles. Sous le même angle individuel, Gertsen (1990) a entrepris des études de parcours des expatriés et managers en Danemark en mobilisant les entretiens semi directifs pour apporter des éclaircissements sur le concept.

Si les recherches antérieures ont révélé un grand nombre de capacités nécessaires pour cette compétence telles que : le cosmopolitisme, l'empathie, l'ouverture d'esprit, la flexibilité, la tolérance, la tolérance de l'ambiguïté, la capacité d'empathie culturelle, l'esprit d'initiative, l'intelligence, l'indépendance, l'optimisme, l'humilité, le sens de l'humour etc. ; il apparaît intéressant aussi bien pour un salarié que pour la gestion des ressources humaines (sélection, évaluation, formation, voire rémunération) de compléter cette approche énumérative en essayant de mettre en évidence certaines dimensions qui paraissent les plus importantes.

Les fondements sur lesquels la cartographie cognitive¹ a été bâtie présentent des perspectives intéressantes dans cette démarche notamment à travers sa capacité émancipatoire, sa capacité réflexive et sa capacité à appréhender la complexité (Audet, 2003; Cossette, 2003a, 2003b; Cossette & Audet, 2003; Komocar, 2003). Cette perspective permettrait d'apporter à juste titre des éclaircissements supplémentaires face à une compétence qualifiée à la fois de particulière, tacite donc par nature complexe à appréhender (Rakotomena, 2008).

Au travers cette recherche sur les dimensions de la compétence interculturelle sur 19 intervenants dans un contexte de travail interculturel à Madagascar, plusieurs choix ont été faits autant sur la méthode d'élaboration des cartes que sur leurs analyses. Ces choix ont rendu difficile le traitement de plusieurs cartes. Après avoir passé en revue toutes les

¹ « La cartographie cognitive permet de modéliser dans une représentation graphique les représentations, croyances ou connaissance d'un individu ou d'un groupe concernant un objet particulier. Le principe de base consiste à révéler dans un discours oral ou écrit, individuel ou collectif, l'ensemble des assertions relatives à un objet donné, et qui énoncent des liens entre les concepts. Ces assertions peuvent alors se schématiser comme des chaînes composées de concepts reliés entre eux qui forment la carte cognitive » (Ehlinger & Chabaud, 2002, p. 106)

possibilités d'analyses multicartes, des arbitrages ont du être adoptés afin de répondre à l'objectif de recherche. L'analyse comparative de contenu issu de l'analyse de l'organisation des cartes sera alors celle que nous avons retenue pour prétendre aux résultats de cette recherche, entièrement traitée sur le logiciel *Decision Explorer*. Elle apporterait à juste titre une contribution face au regret de Cossette du peu d'intérêts jusqu'alors porté aux études portant sur les cartes individuelles (Cossette, 1994, 2003a).

Il convient cependant de préciser que la recherche envisagée n'a pas la prétention de comprendre entièrement une compétence, et encore moins une compétence largement tacite. En effet, si la compréhension absolue d'une compétence en générale est avérée impossible ne serait-ce qu'à travers son lien constant avec un contexte et un temps précis (Dejoux, 2001; Klarsfeld & Oiry, 2003; Leplat, 1995; Louart, Klarsfeld, & Oiry, 2006; Scouarnec, 1997; Zarifian, 1999); l'accessibilité, du moins totale, des compétences dites tacites relevant en grande partie de l'habileté, de l'intuition, d'une semi inconscience (Nonaka & Takeuchi, 1997) et qui traduisent dans l'action les *connaissances tacites*, est encore plus incertaine.

Cependant, entre d'une part, l'apport de la cartographie cognitive pour expliciter l'implicite, mis en évidence notamment par Audet (Audet, 2003) et Rodhain (Rodhain, 1997) évoquant une structuration de la pensée, une communication, donc une aisance de passage de la conscience pratique à la conscience discursive; et d'autre part, la certitude évoquée par Chabaud et Ehlinger d'une diffusion d'une grande partie des connaissances tacites (qui ne peuvent pas être codifiées ou écrites en principe) par « *l'échange, le dialogue, l'interaction, la recherche de solutions à des problèmes au sein de groupes restreints* » (Chabaud et Ehlinger, 2002, p.105); la richesse que pourrait alors apporter chaque « *retour réflexif* » des acteurs dans leurs interactions de travail ne peut être ignorée (Dietrich & Cazal, 2002).

Il est essentiel enfin de rappeler certaines limites attribuées à la cartographie cognitive. S'il est admis que c'est uniquement à travers un discours qu'une représentation d'un individu est accessible, un quadruple² distanciation entre l'objet à étudier et la carte cognitive est souvent soulevée (Rodhain, 1997). Cet aspect est par ailleurs mis en évidence dans la définition même de la carte cognitive proposée par Cossette et Audet³. Par conséquent, bien que présentant l'avantage d'une visualisation concise d'un objet complexe, une carte cognitive est donc une capture passant par plusieurs « *filtres* » pour arriver à un « *artefact* ». En ce sens, elle est statique et connaît une certaine limite spatio-temporelle (Rodhain, 1997; Verstraete, 1996).

² Dans son article, Rodhain (Rodhain, 1997) développe les différents niveaux, sources de distanciation entre un objet et la carte cognitive: l'objet, la représentation mentale de l'intervenant sur cet objet, la représentation discursive de l'intervenant par rapport à sa représentation mentale, la représentation mentale que le chercheur se fait de la représentation discursive de l'intervenant et enfin la représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait de la représentation discursive de l'intervenant.

³ Cossette et Audet (Cossette & Audet, 2003, p. 34) définissent la carte cognitive comme « la représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives sur un objet particulier »

Méthodologie

Cadre général

Une campagne d'entretien portant sur une centaine d'organisations implantées à Madagascar, lesquelles sont caractérisées par la coexistence d'équipe d'encadrement multiculturelle et parmi lesquelles une dizaine ont répondu favorablement nous a amené d'abord à identifier les acteurs qui répondent concrètement à nos critères de pertinence théorique. En cohérence avec le cadre théorique de la culture et de l'interculturel, piliers du concept de compétence interculturelle, certaines conditions doivent être remplies pour qu'il y ait essence de la compétence :

1 – L'existence d'au moins deux groupes culturels différents lors des interactions. De la persistance du débat sur le domaine d'analyse pertinent d'une culture (se référer à quel critère ?) d'une part, et sur les aires culturelles qui sont censées délimiter chaque culture (où placer les délimitations qui permettent de définir une culture d'un groupe spécifique ?) d'autre part (Chevrier, 2003b; Godelier, 2006); vient alors la délicatesse de délimiter et de distinguer réellement un groupe culturel d'un autre qui ne va pas forcément dans le sens de la différence nationale. Plusieurs travaux sur le management interculturel mettent cependant en évidence cette différence au niveau national nous amenant alors à en tenir compte tout en proposant un deuxième critère.

2 - L'existence des difficultés d'interactions régulièrement perçues par les intervenants. Ces mêmes études sur le management interculturel ou management des équipes multiculturelles montrent en effet que les difficultés d'interactions en situation de travail traduisent des manières divergentes de travailler et de communiquer (Chevrier, 2003a, 2003b; D'Iribarne, 1998; Hall, 1987; Hampden-Turner & Trompenaars, 2003; Hofstede, 1994; Hofstede & Bollinger, 1987; Mutabazi, 2004; Pesqueux, 2004; Schneider & Barsoux, 2003). Il semble donc prudent de mettre également l'accent sur ces divergences.

3 - La nécessité, pour les groupes en présence, de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun.

4 – L'existence d'un rapport d'échange qui soit absent de tout élément pouvant engendrer une soumission de l'une des deux groupes, une hiérarchisation de cultures, ou un processus relationnel à sens unique (Demorgon, 1996). Le choix d'intervenant parmi les membres du personnel en général, a donc été écarté craignant que la disparité de la position hiérarchique, notamment à travers les relations de pouvoir, ait un impact lors des interactions sur le respect du présent critère. Ainsi, les entretiens se sont limités aux cadres⁴ de chaque organisation et dont l'objet portait sur les interactions professionnelles entre cadres, sur les interactions de ces derniers avec la population locale, sur les interactions de ces derniers avec les différentes institutions donc au-delà du cadre professionnel.

5 - L'existence d'un enjeu significatif pour les deux groupes qui ont chacun intérêt à ce que le processus relationnel réussisse et que la compétence s'établisse.

⁴ Cerdin (Cerdin, 2001) rappelle que le terme « cadre » présentant d'innombrables définitions et des conceptions assez hétérogènes nous retiendrons l'acception assez large proposée par Pierre, citée par Cerdin suivante: « Une première définition limite le titre de cadre aux membres du personnel qui exercent une fonction de commandement. Une autre définition, sans rejeter la première, englobe tous ceux qui remplissent une fonction demandant un niveau de formation supérieure ou une expérience équivalente. Ceci permet d'englober les fonctionnels parmi les cadres, en raison de leur implication dans l'élaboration et le développement des politiques et stratégies, ainsi que leur autorité de compétence » (Cerdin, 2001, p.6)

Quatre types de cadres (2) ont été identifiés : les expatriés, les résidents, les résidents nationaux et les zanatany.

Les expatriés : au-delà du cadre strict de la Sécurité sociale en France⁵, en référence à la définition de Cerdin (2001) et à celle proposée par le Grand Robert, nous emprunterons la définition suivante de l'expatrié : « *une personne qui quitte le lieu de ses racines, de ses origines pour aller vers des ailleurs, chez les « autres » et cela pour une durée temporaire* ». Lorsqu'elle est envoyée à l'extérieur par son organisation, nous la dénommerons par « **expatrié d'organisation** ». Ils sont dans cette recherche au nombre de 10 (Intervenant: 3,5,6,7,9,10,16,17,18,19). En revanche, lorsqu'elle est l'initiateur d'un projet personnel ou professionnel et a décidé à cet effet, de partir pour l'étranger, nous la dénommerons par « **expatrié indépendant** » qui sont ici au nombre de 2 (Intervenant: 1,2) .

L'appellation de **résidents** est ici attribuée aux « *personnes originaires d'autres pays mais qui résident à Madagascar* »⁶. Le résident a dans le pays d'accueil, son foyer familial et y réside d'une manière permanente. Il peut y exercer en outre une activité professionnelle principale de son choix et y dispose de la majorité de ses centres d'intérêts. Si pour un expatrié, la perspective de retour dans le pays d'origine est très affichée et que le séjour est foncièrement lié au cadre professionnel; pour un résident, ce séjour est plus légitimité par les liens familiaux qu'il a dans le pays d'accueil avec la ferme intention d'y résider définitivement. 1 résident (Intervenant : 4) a été recensé dans cette recherche.

L'appellation de **résidents nationaux** est attribuée aux « *Malgaches nés à Madagascar, y ont leur foyer familial et y résident d'une manière permanente* » et qui sont ici au nombre de 3 (Intervenant : 11, 12, 13).

Quant à l'appellation de **zanatany**, elle est usuellement définie comme « *les étrangers nés à Madagascar, y ont leur foyer familial et y résident d'une manière permanente* ». Généralement, ils présentent la spécificité d'être bi culturel en évoluant depuis leur enfance entre la culture malgache et la culture de leurs ascendants (française, mauricienne ou autres). 2 zanatany ont participé à cette recherche (Intervenant 8,15).

Lors de chaque entretien semi directif de 90 minutes en moyenne, un guide de soutien, élaboré uniquement à titre de rappel, a été préparé pour assurer un maximum d'ouverture sur le sujet. La mobilisation de la littérature sur la compétence a permis par ailleurs d'en mobiliser quelques grands thèmes pour l'entretien comme : la formation, les qualités personnelles, le contexte de travail, et les expériences.

Si la littérature sur les cartes cognitives en propose deux principales démarches d'élaboration (Allard-Poesi, Drucker-Godard, & Ehlinger, 2000) dont nous résumerons les principaux points dans le Tableau 1 ci-dessous, l'importance que nous voulions accorder à la richesse potentielle d'un discours nous a orientée vers la méthode dite « *non structurée* ». En effet, par rapport à un concept qui mérite encore d'être approfondi, particulière et tacite, le reflet fidèle de propos s'avère important. L'intervenant est ici le mieux placé pour produire la connaissance le plaçant ainsi au centre de la démarche. Il conviendrait alors d'avoir des données riches et les traiter ensuite, plutôt que d'avancer des concepts qui risqueraient de biaiser les données et d'influencer les intervenants. Opter donc pour une méthode *non structurée* de recueil de données semble plus intéressant.

⁵ Cerdin rappelle que pour les expatriés, deux appellations distinctes existent en France par rapport au droit de la sécurité sociale pour le cadre qui quitte les lieux de ses racines pour aller travailler ailleurs, elle attribue le nom de « détaché » à la personne travaillant à l'étranger pour une durée maximale de six années et au delà de cette durée, elle est considérée comme un « expatrié ». Cette définition sert surtout au rattachement de l'individu à un régime social (Cerdin, 2001, p.4).

⁶ En référence à la définition proposée par Larousse suivante : « Personne qui réside dans un autre endroit que son pays d'origine ».

	Méthode dite « structurée »	Méthode dite « non structurée »
Objectif	Générer directement la représentation d'un sujet concernant le thème. Il ne repose pas sur des données naturelles de discours	Générer des données naturelles
Principe	Représentation du sujet à partir de cadre que le chercheur a défini préalablement	Dissocier les phrases de collecte, les phrases de codage, et l'analyse de données
Etapas	Sélection d'un ensemble de catégorie, concepts, construits ou variables Demander à l'intervenant les liens entre ces catégories.	Entretien libre ou semi structuré pour collecter la représentation sur le thème Enregistrement et retranscription intégrale Codage des données
Avantages	Générer des données fiables, stables et replicables, utilisables à grande échelle Générer des représentations émanant d'un même ensemble de concepts initiaux Générer des représentations comparables et pouvant être agrégées.	Validité des données produites Reflet plus fidèle de ce que pense l'intervenant Générer des données riches
Inconvénients	Eléments de représentation n'émanent pas du sujet : risque de déposséder une partie de la représentation de rajouter des éléments supplémentaires. Manque de validité, donnée acquise limitée	Limite la fiabilité des données produites Travail important en aval de la collecte de données du chercheur Travail non envisageable à grande échelle Utilisation uniquement pour étudier en profondeur les représentations de quelques sujets

Tableau 1 : Les différentes méthodes de collecte de données
Source : Adaptée de Allard-Poesi et al. (2000, p. 452)

De la démarche qu'on adopte sera alors soulevée la question de la fiabilité et de la validité de la recherche. Ainsi, un choix de démarche non structurée qui entreprendra des entretiens ouverts, impliquera des limites quant à la fiabilité qui est basée sur le critère de replicabilité. Les mêmes entretiens renouvelés qui produiraient les mêmes concepts, données et cartes, semblent difficiles à respecter. A l'opposé, un choix de démarche structurée qui adoptera des questionnaires organisés, impliquera des limites quant à sa validité, où la spécificité du construit, la richesse des données, la fidélité du discours, est importante.

Bien qu'ayant opté pour la démarche non structurée, nous admettons toutefois qu'aussi inductive que nous soyons, dans la mesure où le concept de compétence sur lequel nous avons entrepris des approfondissements théoriques s'inscrit déjà dans un cadre théorique précis, l'influence de celui-ci notamment sur les questions de relance des entretiens ne peut être entièrement écartée. Nous nous plaçons donc dans une démarche inductive modérée, reconnaissant l'influence du cadre théorique par la définition opérationnelle des concepts étudiés bien que nous les ayons mis temporairement de côté le temps de l'analyse. Nous sommes cependant restés toujours disponibles aux événements nouveaux et aux thèmes émergents c'est-à-dire empiriquement enracinés.

Conformément à la démarche de construction de carte cognitive, la collecte des données a été suivie de retranscriptions d'enregistrement ou de notes. Un codage thématique a permis de dégager les idées clés et un repérage des assertions de type «concept A /lien/ concept B» avec fusion des concepts et des relations synonymes ont été réalisés. Si plusieurs types d'assertions peuvent être mis en évidence dans une carte, nous nous sommes inscrits dans une démarche à tendance explicative favorisant les « liens d'influence » et les « liens de

causalité » (Allard-Poesi et al., 2000, p. 466). Les questions de relance fortement axées sur les liens de cause à effet du style : *qu'est ce que cette décision a provoqué à votre avis ? ou quels en est la cause selon vous ? ou avez-vous identifier les effets d'un tel comportement ?* que nous avons adopté a rejoint notablement le principe de construction de la grille d'exploration systématique développée par Cossette (Cossette, 1994).

Par ailleurs, si la littérature sur l'analyse de contenu propose pour une catégorisation thématique plusieurs types de catégories possibles (Allard-Poesi et al., 2000): les concepts, les mots et les thèmes larges; ce sont ces thèmes larges qui ont été adoptés. Ensuite, au vu de la littérature sur la compétence, les catégories identifiées ici *a posteriori* qui s'identifiaient le plus au sens des données que nous avons récoltées sont celles de la théorie combinatoire des ressources de Le Boterf (Le Boterf, 1999). L'auteur rappelle l'idée d'une compétence comme une construction, s'appuyant sur la combinaison pertinente de plusieurs ressources. Ces ressources relèveraient d'un double équipement à travers lequel la personne peut puiser pour agir avec compétence. D'une part, il y a l'équipement incorporé à la personne (savoirs ou connaissances, savoir-faire, aptitudes ou qualités, culture et expérience) et d'autre part, l'équipement de son environnement (réseaux relationnels, instruments banque etc.) sachant qu'il n'y pas forcément de relation point par point entre chaque ressource. Chaque activité à réaliser avec compétence résulte alors d'une construction probable de plusieurs axes combinatoires.

Ces points préalables étant développés, il y alors lieu de présenter en détails la démarche entreprise pour analyser les 19 cartes.

De la difficulté de traitement de plusieurs cartes individuelles « non structurées »

Dans une perspective analytique, il est courant de procéder après l'établissement de carte cognitive individuelle à des démarches d'assemblage ou de recherche de consensus pour réaliser *in fine* une seule carte. Principe sur lequel reposent en grande partie les cartes collectives (Bougon, 1992; Cossette, 2003a; Damart, 2006). Une approche qui suscite par ailleurs de nombreux débats amenant parfois à d'importants critiques ne serait-ce que dans la différence d'acception sémantique supposée être collectivement partagée des « concepts » lesquels doivent d'ailleurs être désignés par « labels » dans une carte collective selon (Verstraete, 1996, p. 14). Distinction notée par ailleurs dans les travaux de Bougon (Bougon, 1992). Dans la carte *composite*, un processus de négociation et de consensus est organisé sur les concepts et les liens à inclure. La carte *assemblée* repose sur le principe d'établissement individuel mais les cartes seront réunies *a posteriori* afin d'identifier les similarités et les différences. Enfin, la carte *moyenne* élaborée individuellement selon la méthode structurée est tracée par le calcul de moyennes arithmétiques caractérisant les liens et concepts présents au niveau collectif. Dans cette orientation collective, une grande partie des spécificités individuelles est de ce fait écartée d'emblée de la carte finale du fait : soit du poids accordé à l'idée de vision commune, soit de la suppression des concepts non communs.

Aussi bien sur le choix insistant dès la conception de la carte sur les points de généralisations d'analyses que sur l'orientation finale vers les cartes collectives, le respect de la dimension individuelle se trouve affecté.

En respectant cette dimension individuelle aussi bien dans l'élaboration que dans l'analyse, la complexité analytique est avérée. Des arbitrages sont nécessaires. Un détour par toutes les possibilités d'analyses de cartes permet de situer où le problème semble se corser.

Les analyses de cartes cognitives s'appuient globalement sur deux méthodes principales : l'analyse de contenu et l'analyse de structure. Chaque méthode présente des apports, implique des avantages mais pose aussi des limites et invite donc à des précautions. La panoplie d'outils quantitatifs et qualitatifs issus de ces méthodes invite à la prudence sur le choix d'analyse qu'on peut générer. Le choix se complique encore plus si on choisit la méthode d'élaboration « structurée » ou « non structurée ». Enfin, ce choix doit avant tout permettre d'atteindre l'objectif envisagé.

D'après le Tableau 2 ci-dessous à travers lequel nous avons résumé quelques principes, conditions, apports et limites de chaque type d'analyse en nous appuyant sur les travaux de Allard-Poesi et al. (Allard-Poesi et al., 2000, p. 470), 8 possibilités d'analyses au minimum sont recensées.

Dans une analyse de contenu pour une perspective de comparaison globale de cartes, la comparaison de contenu de plusieurs cartes passe par trois méthodes: la mesure de distance (5), la mesure de similarité (6) et le recours à des méthodes qualitatives (7). Au travers les travaux de Pijoan (Pijoan, 2007) et de Allard-Poesi (Allard-Poesi et al., 2000, p.472), nous développons ci-après les grandes lignes de ces analyses:

La mesure de distance (5) renvoie aux divergences inter cartes à partir de matrices de proximité sous jacentes. Ces matrices sont établies en croisant l'ensemble des variables contenues dans la carte sur elles-même, en mentionnant la présence ou non de liens les unissant, suivi ensuite par le calcul de distance reposant sur la notion de distance euclidienne.

La mesure de similarité (6) renvoie au nombre de points communs des différentes espaces à comparer en terme de liens ou de variables, pondérés ensuite par le nombre de points communs et différents dont ils disposent. La méthode qualitative (7) s'oriente également sur cette notion de similarité mais en adoptant une comparaison par paire par une tierce personne compétente dans le domaine étudié.

Dans cette perspective comparative, ces méthodes considèrent mal toutefois le problème fondamental de l'incommensurabilité des cartes non structurées souvent rappelée par Cossette ; où le principe consiste à ne pas délimiter le champ de référence des cartes. Ce principe privilégie les divergences des éléments présents dans les différentes cartes de dimensions également différentes plaçant la comparaison globale non opportune. Le traitement d'un nombre restreint de cartes semble encore envisageable mais à partir d'un nombre important, la complexité s'intensifie. Cas qui caractérise ici les 19 cartes sur lesquelles nous travaillons. Les types d'analyses présentés jusque là, n'auront donc pas de sens si nous restons dans cette intention globale de comparaison.

Il y a ensuite la richesse que pourraient procurer les analyses de structure. Un premier abord consiste à comparer les indicatifs quantitatifs généraux (1) et (2), qui se fondent sur la complexité cognitive des sujets. Ils permettent de voir la cohérence des représentations, révèlent l'organisation des connaissances du sujet selon un point de vue, purement structurel donc sans grande considération de leur contenu et en ce sens, s'apparente, selon Cossette, à une analyse topographique (Cossette, 1994).

Objectif	ANALYSE DE STRUCTURE				ANALYSE DE CONTENU			
	Décrire et analyser la topographie, l'organisation des variables et liens dans la carte				Comparer les représentations d'un groupe de sujets			
Méthodes	Analyse des Indicateurs quantitatifs généraux		Analyse de l'organisation des cartes		Méthode globale de comparaison			Méthode locale de comparaison
Principes et auteurs cités par Allard-Poesi et al., (2000)	<u>Voir les Indicateurs du degré d'interconnexion</u> (1)	<u>Voir les Indicateurs du degré de différenciation</u> (2)	<u>Voir les concepts centraux</u> (<i>Central analysis</i>) (3)	<u>Faire une analyse de regroupement</u> (<i>Cluster analysis</i>) (4)	<u>Voir les mesures de distance</u> (5)	<u>Voir les mesures de similarité</u> (6)	<u>Avoir recours à des méthodes qualitatives</u> (7)	<u>Faire des analyses de "domaine"</u> (8)
	Calculer le nombre de liens (Eden et al., 1992) et de boucles (Axelrod, 1976; Cossette, 1994; Eden, et al., Weick et Bougon, 1986)	Calculer le nombre de variables (Weick et Bougon, 1986) et de groupes (Eden et al. 1992, Cossette, 1994)	Identifier les concepts dits « centraux » émanant du discours du sujet (Cossette, 1994)	Identifier les « groupes » (Eden et al, 1992, Cossette, 1994)	Se baser sur l'analyse de distance euclidienne (Markoczy et Goldberg, 1993; Daniels et al. 1993; Langfield-Smith et Wirth, 1992)	Chercher le nombre de points communs entre les différentes espaces à comparer en terme de liens et de variables, qu'on peut pondérer par le nombre de points communs et différents dont ils disposent (Chandon et Pinson, 1981)	Demander à des juges indépendants et connaissant le domaine sur lequel portent les cartes, d'évaluer la similitude entre les paires de cartes (Daniels et al. 1993)	Analyser des sous cartes des facteurs influencés par ou influençant plus ou moins directement une variable intéressant particulièrement le chercheur (Laukkanen, 1994)
Apports	Met en évidence la complexité cognitive des sujets		Par l'analyse de regroupement, déterminer les dimensions particulières autour desquelles les sujets organisent leurs représentations (Cossette, 1994) Révèle les dimensions structurantes autour desquelles les sujets organisent leurs représentations.				Permet une comparaison des cartes profondément idiosyncrasiques Présente une grande validité des mesures	Analyse portant sur la structure et le contenu des cartes cognitives. Peuvent servir des objectifs de recherche différenciés
Conditions	Ne peut servir que relativement à une méthode donnée, voire dans le cadre d'une même recherche. Indicateurs qui dépendent fortement de la méthode d'établissement des cartes d'une part, et de la fusion opérée entre variables et liens synonymes d'autre part.		Ne nécessite pas de standardisation des liens et des variables N'implique pas de structuration <i>a priori</i> ou <i>a posteriori</i> des données		Nécessite un minimum de structuration des cartes générées par méthode " <i>a priori</i> " ou fusion " <i>a posteriori</i> " des variables	Nécessite un minimum de standardisation des liens et des variables	Pas de structuration <i>a priori</i> ou <i>a posteriori</i> des données	
Précautions	La mesure de complexité est fortement affectée par la nature et le déroulement de l'entretien, par les choix de codification des concepts et des liens		Assez pertinente pour des cartes générées par les méthodes non structurées		Peu pertinente pour des cartes générées par les méthodes non structurées	Assez pertinentes pour des cartes générées par les méthodes non structurées	Difficultés d'analyse en cas de taille de cartes présentant des écarts significatifs	Assez pertinentes pour des cartes générées par les méthodes "non structurées"

Tableau 2 : Les différentes méthodes d'analyse de carte cognitive

Source : Adaptée de Allard-Poesi (2000, p.470)

Cette analyse, assez pertinente pour les cartes élaborées par la méthode non structurée, reste intéressante et repose globalement sur l'évaluation des degrés d'interconnexion ou de différenciation par le biais : d'une première analyse de *complexité 1* reposant sur le pourcentage de nombre de liens par rapport au nombre de liens possibles dans chaque carte ; d'une deuxième analyse de *complexité 2* reposant sur le nombre de chaînes d'argumentations par rapport au nombre potentiel de chaînes dans chaque carte ; et enfin d'une troisième analyse de la densité de la carte reposant sur le nombre de liens par rapport au nombre de concepts dans chaque carte. Ces perspectives bien qu'intéressante nous éloigne quelque peu ici de l'objectif fixé de cette recherche nous amenant alors ici à les laisser de côté.

Ce serait plutôt à travers l'analyse des organisations des cartes (3) et (4) que la question que nous nous posons peut être répondue. En effet, l'analyse des organisations a pour spécificité de retenir et caractériser certains sous éléments des cartes identifiées ayant des significations particulières. Ceci à travers par exemple les concepts centraux c'est-à-dire ceux qui présentent les scores de centralité les plus élevés après analyse de centralité/domaine (Eden & Ackermann, 1992) et le regroupement de concepts qui fait ressortir les concepts autour desquels un sujet structure sa pensée et met en évidence des concepts très reliés entre eux, donc assez détachés des autres concepts appelée communément par *cluster* ou *presqu'île*. Chabin (2001) attribue à ce titre la complexité de pensée d'un intervenant en fonction du nombre de groupes relevés dans sa carte : plus une carte révèle de groupes, plus l'intervenant pense de façon structurée et présente une forte cohésion L'existence d'un seul groupe se traduirait donc par une plus grande complexité du sujet (Chabin, 2001).

Dans cette intention de comparaison des résultats d'analyse issus d'organisation des cartes, la question de l'incommensurabilité de celles dites non structurées n'est pas réellement soulevée car faisant le choix de travailler sur un espace restreint de concepts, le travail est réalisé sur leurs « crèmes » (*central analysis*) ou leurs « presqu'îles » fortement reliées (*cluster analysis*), elles-mêmes recensées en prenant en considération tous les concepts de chaque carte. Ce serait donc pour cette comparaison non pas global de carte mais de concepts restreints qu'il conviendrait de mener ici l'aspect analytique. Il s'agira de procéder en somme à une comparaison de contenu des résultats d'analyse de structure par l'organisation des cartes.

Vers une analyse comparative de contenu des résultats d'analyse de l'organisation des cartes

S'inscrivant subséquemment dans ce projet, il reste la question de la délimitation de l'espace la plus adéquate. Sans vouloir être exhaustive, 3 approches peuvent être envisagées pour le choix de cet espace restreint :

- Poser sur une *bande de délimitation de concepts les plus importants* (les ¼ supérieurs les plus importants par exemple) ou encore le concept (unique) le plus important et partir de là pour une analyse comparative.
- Générer une analyse de regroupement pour identifier les groupes de concepts issus de chaque carte. Ensuite faire une *analyse comparative des groupes* de chaque carte.
- Identifier un seul concept (le plus important ou le concept final par exemple) qui intéresse particulièrement le chercheur et partir de celui-ci pour identifier toutes *les chaînes d'argumentation* qui les expliquent à chaque carte. Eventuellement, identifier ensuite les chaînes identiques que partagent toutes les cartes. Cette analyse se rapproche sensiblement

à celle dite de « *courants* » de diagramme causal inter sites de Miles et Huberman (Miles & Huberman, 2003).

	Cas 1: approche par "une bande de concepts importants"	Cas 2 : approche par les "courants" de Miles et Huberman	Cas 3 : approche par les groupes de concepts
Etapas	Générer les concepts les plus importants par carte	Générer les concepts les plus importants par carte	Faire une analyse de regroupement par carte
	Poser une bande unique de délimitation des concepts à étudier par rapport à tous les concepts du discours (ex: les 1/4 supérieurs ou encore celui à score de centralité le plus élevé)	Identifier parmi eux le ou les concepts sur lesquels on souhaite travailler Générer les chaînes d'argumentations qui expliquent le ou les concepts.	Faire une analyse comparative des clusters
	Identifier les similarités ou divergences des thèmes entre les cartes	Identifier les chaînes similaires entre les cartes	Identifier les similarités ou divergences des clusters entre les cartes
Principe de travail	Analyse comparative de contenu	Analyse comparative des chaînes d'argumentation	Analyse comparative des clusters
Inconvénients	Risque de délaissier toutes les possibilités d'analyses offertes par la cartographie cognitive	Complexe en cas d'existence de nombre important de chaînes par carte rendant la démarche comparative trop lourde	Complexité des comparaisons dans le cas de plusieurs cartes

Tableau 3 : Quelques démarches d'analyse comparative de concepts restreints

Le premier cas consiste dans un premier temps à générer, par le biais de l'analyse de centralité/domaine, les concepts les plus centraux. Ces concepts étant classés par ordre décroissant d'importance, il y a lieu par la suite de choisir une bande de délimitation commune à chaque carte en terme de pourcentage (20%, 25%, 30% etc.) par rapport au nombre de concept total d'une carte. Ensuite, faire une analyse comparative par la fréquence, la présence ou l'absence par typologie et/ou par catégorie de ces thèmes les plus importants. Cette analyse est susceptible d'apporter des éléments de réponses précis par rapport à notre objectif et sera donc celle que nous adopterons. Nous placerons notre bande de délimitation à 25% des concepts totaux.

Certaines précautions méritent d'être prise cependant :

D'une part, il y lieu d'écarter de la liste dans la bande, le concept final (dénommée *head* d'après le logiciel *Decision explorer*) qui est celui sur lequel doit déboucher normalement la carte donc, celui de la compétence interculturelle dans notre cas. Puisque c'est la place des autres dimensions qui nous importe, sa considération risque de biaiser l'analyse car renforce systématiquement l'importance des thèmes dans la catégorie des « *savoir-faire* ».

D'autre part, il arrive qu'un même score de centralité soit partagé entre plusieurs concepts, Dans ce cas, puisque leurs scores sont identiques, ces autres concepts doivent être considérés plaçant ainsi la délimitation de la bande au dessus de celle qui a été prévue.

Le second cas consiste à choisir un concept unique sur lequel il est choisi de travailler. Ensuite, il y a lieu d'identifier ce que Miles et Huberman dénomment par « *courants* » dans le cadre d'analyse de diagramme causale inter sites (Miles & Huberman, 2003). Ces courants s'apparentent sensiblement dans la cartographie cognitive aux chaînes d'argumentations qui

expliquent un concept. La suite consiste à identifier les chaînes similaires entre deux, ou un certain nombre, voire toutes les cartes pour établir une logique partagée d'explication. La difficulté surgit alors lors d'analyse de plusieurs cartes associées à l'identification de plusieurs chaînes par carte. C'est le cas qui se présente dans cette recherche dans laquelle nous avons pu identifier **1706 chaînes** dans une carte comme le montre l'encadré ci-dessous. L'intérêt de cette analyse reste toutefois palpable si le but d'une étude est d'identifier une logique d'explication partagée.

(6) Nombre de chaîne d'argumentation des 19 cartes	19	18	26	463	125	1706	77	54	114	31	28	78	17	12	15	45	11	27	45
-----------------------------------------------------------	----	----	----	-----	-----	------	----	----	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Le troisième cas consiste à identifier les clusters de chaque carte et faire une analyse comparative de ces derniers. Si Cossette (Cossette, 2004), Eden et Ackermann (Eden & Ackermann, 1992), dans le souhait du respect du caractère individuel de chaque carte, attribue une grande valeur à une analyse comparative faite en profondeur (tous les types d'analyses : importance relative, boucles, explications et conséquences) ; partir de ce principe sur un nombre important de carte devient complexe. Dans la mesure où l'analyse de centralité permet déjà d'apporter des éléments de réponse à nos questions, ce sera non pas dans la perspective de comparaison que nous utiliserons ici les clusters qui gagneraient plus à être utilisés comme base d'argumentation.

Il y a enfin la richesse que pourrait apporter une analyse thématique inter carte, développée notamment par Pijoan (Pijoan, 2007) dans sa première perspective analytique de sa thèse. Cette analyse consiste : à présenter l'importance des champs mobilisés par la fréquence mais aussi à travers les variations des configurations thématiques par cas, à mettre en évidence la présence ou l'absence d'un thème par typologie, à identifier les dimensions généraux et spécifiques à une typologie et met par ailleurs en évidence l'importance. Cette analyse, qui reste réalisable, serait ici mise de côté car l'analyse des organisations semble plus pertinents par rapport à l'objectif que nous nous sommes fixé.

Résultats

Une analyse exhaustive ne pouvant être développée ici, nous développerons les principaux points qui méritent d'être soulignés notamment en se focalisant sur l'analyse des grandes catégories laissant par conséquent de côté le décorticage des différents sous thèmes qui les composent.

D'après l'analyse de centralité, ce qui apparaît en premier lieu est une prédominance nette des qualités personnelles et des savoir-faire mobilisés par rapport à l'ensemble des discours de nos 19 intervenants. Ils représentent respectivement **30,33%** et **28,69%** des concepts les plus centraux. Les ressources d'environnement, avec un taux de fréquence de **15,57%** des concepts centraux, représentent la troisième catégorie la plus importante. Ensuite, viennent les connaissances avec **10,66%**, puis, il y a les ressources émotionnelles avec **8,20%** et enfin, la culture représente les ressources les moins importantes d'une manière générale avec **6,56%**.

Cette classification reste juste, même si nous nous basons sur le nombre d'intervenants identifié en fonction des concepts importants identifiés auxquels il est accordé le plus fort pourcentage de concepts mobilisés. Le tableau suivant nous montre les pourcentages de concepts les plus importants dans chaque catégorie pour chaque intervenant.

CATEGORIE \ TYPOLOGIE	EXPATRIES											RESIDENTS					ZANATANY		
	Français							Mauriciens			Malgaches		FR	Malgaches			FR	Maur	
	1	2	3	5	6	7	9	16	17	18	10	19	4	11	12	13	14	15	8
Carte de l'intervenant n°																			
Savoirs (S)		40%	11%	13%				17%	25%		38%		13%		20%			17%	25%
Savoir -faire (SF)	17%	20%	22%	50%	50%	33%	33%	50%	75%		13%	17%	38%	29%	20%	33%	25%	17%	
Qualités personnelles (Q)	33%	20%	33%	25%		50%	44%	17%		57%	13%	50%	25%	14%	40%	33%	25%	33%	75%
Culture (C)					13%	17%	11%			14%				29%		17%		17%	
Ress. Émotionnelles (REM)	34%	20%	11%				11%	17%				17%	13%	14%			25%		
Ress. Environnement (REV)	17%		22%	13%	38%					29%	38%	17%	13%	14%	20%	17%	25%	17%	

Tableau 4 : Pourcentage des fréquences des thèmes les plus importants par catégorie.

Partant de cette figure, la compétence interculturelle serait alors fortement orientée vers les qualités personnelles *pour 9 intervenants* (3,7,8,9,12,13,15,18,19), une question de savoir-faire *pour 8 intervenants* (4,5,6,10,11,13,16,17) et seul, *un intervenant* chacun la considère comme relevant plus de la culture (11), de la motivation (1), des connaissances (2), des ressources d'environnement (10). L'analyse de centralité *orientée Cas* (intervenant) ainsi que celle *orientée Variables* (thème ou catégorie) au sens de Miles et Huberman semblent présenter les mêmes tendances en terme de thèmes mobilisés.

Au-delà de l'aspect quantitatif, il est plus significatif de procéder à une analyse plus approfondie de ces thèmes importants.

Les savoirs ou connaissances importants

D'après Le Boterf (Le Boterf, 1999), ils servent à comprendre un phénomène, un objet, une situation, une organisation, un processus. Qualifié de savoirs «*exogènes*» et de savoirs «*sur le contexte*» donc externes à la personne ou savoirs d'intelligibilité, ils sont nécessaires pour expliquer les anomalies, pour orienter les décisions d'intervention et les initiatives à prendre et qui répondent globalement à la question : *comment ça marche ?* Ils n'ont pas de finalités propres donc ne sont assortis d'aucune prescription d'utilisation. Ils sont «*non actifs*» mais utiles de par leur rôle heuristique permettant d'orienter les actions. Enfin, ils font généralement l'objet d'une formalisation.

Comme le montre le tableau qui suit : les connaissances *orientées vers la culture* sont celles la plus estimée. Il s'agit ici de la compréhension des divergences entre chaque culture passant par des connaissances de base sur la notion même de *culture*. Cette connaissance de la notion de culture semble important pour toute typologie confondue.

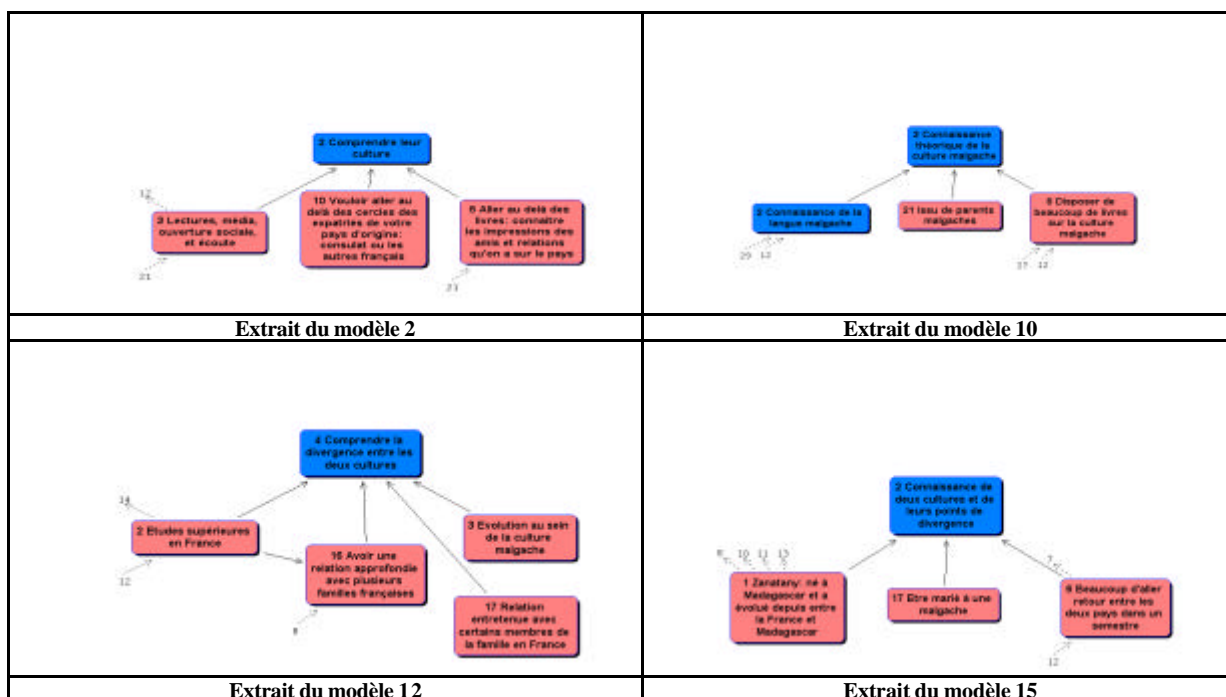
Catégories	Thèmes importants	
Savoirs	Savoirs théoriques	
	<i>Savoirs orientés vers la diversité</i>	2
	<i>Savoirs orientés vers la culture</i>	6
	<i>Savoirs orientés vers le comportement</i>	4
	<i>Savoirs orientés vers la langue</i>	0
	Savoirs d'environnement	1

Tableau 5 : La fréquence de concepts importants par thème relevant des savoirs

Les savoirs qui sont plutôt *orientés sur les comportements* méritent cependant d'être mis en évidence car pour quelques intervenants plutôt guidés vers le bon sens que sur les aspects purement culturels, la question d'*intelligence relationnelle* à travers la capacité d'interprétation des comportements est d'autant plus important. Voici un extrait d'un propos recueilli auprès de l'intervenant 16 ainsi qu'un extrait issu de son modèle :

« ...vous savez, moi, je n'ai jamais eu de problèmes au niveau relationnel que ce soit ici ou lors des missions précédentes que j'ai accomplies. L'idée c'est qu'on n'est pas dans un autre pays seulement pour le travail. Mener une mission dans un autre pays est en même temps une source d'enrichissement énorme mais ceci à une condition : on va dans un esprit d'enrichissement donc de compréhension et non de jugement. Une fois que vous partez de cet esprit, vous arriver facilement à comprendre quelques principes sur les attitudes et comportements. Ces comportements passent des messages implicites. Toute question relationnelle se base d'abord à mon avis sur cela. Je pense que les personnes qui viennent dans un pays différent, avec leurs idées toutes faites ont toujours des problèmes tôt ou tard... »

Les 4 extraits suivants nous montrent que d'une manière générale, les *aspects culturels* liés aux fréquentations, à certaine forme de formations telle que la lecture, ont un rôle important à jouer pour le développement de ces connaissances.



Les savoir-faire importants

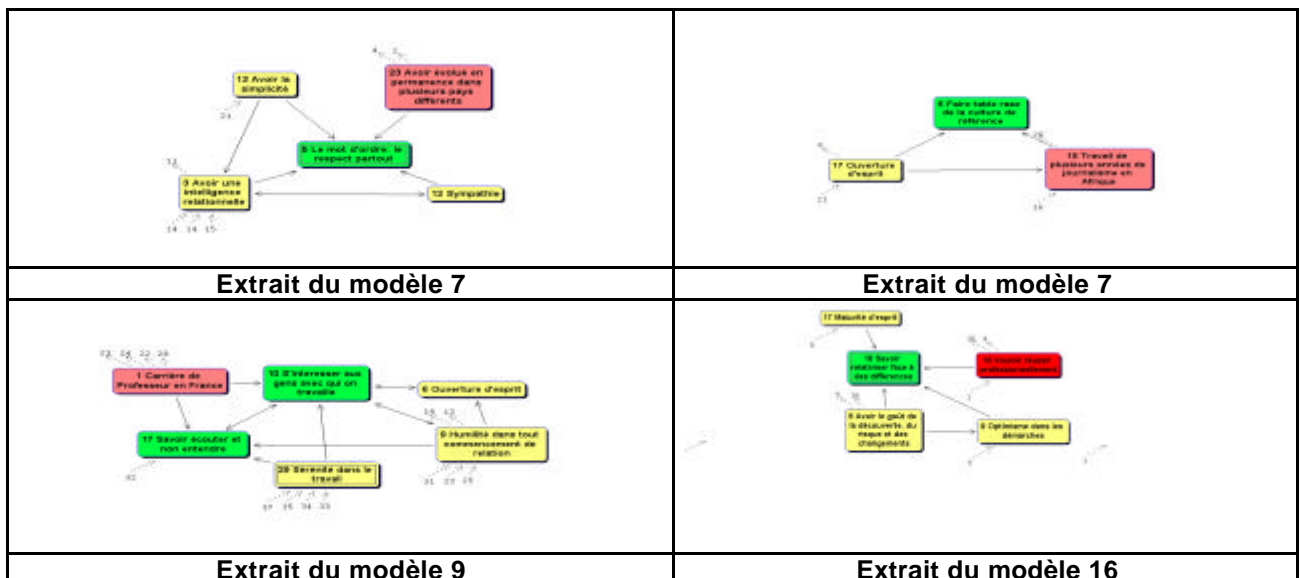
Les savoirs faire sont les savoirs issus de l'action. Qualifiés de savoirs «*endogènes*» donc fortement liés à la personne, ils comprennent les leçons tirées de l'expérience pratique. Ces «*savoir-faire expérientiels*» sont difficilement exprimables, inséparables du faire et sont validés par leurs efficacités pragmatiques et immédiates. Ils sont élaborés par les personnes au cours de leur biographie. Présentant la particularité d'être opératoires et en même temps très précaires, ils sont limités à des situations particulières et sont donc peu généralisables. De plus, étant liés à la personne, ils ne sont pas universels.

Catégories	Thèmes	
Savoir-faire	Comportements stratégiques	
	<i>Travailler le comportement lors des interactions</i>	10
	<i>Améliorer l'ambiance de travail</i>	2
	<i>Adopter stratégie d'ouverture</i>	5
	<i>Savoir établir des règles communes</i>	2
	Attitudes à partir de leçons passées	
	<i>Opter pour la prudence</i>	4
	<i>Etre à l'écoute</i>	2
	<i>Rester souple</i>	2
	<i>Calmer le tempérament</i>	2
	<i>Faire des efforts compréhension/réflexion</i>	6

Tableau 6 : La fréquence de concepts importants par thème relevant des savoirs faire

Ce Tableau 5 nous montre que ce sont surtout les savoir-faire en terme de *comportements à adopter lors des interactions* qui sont les plus estimés. Il s'agit surtout des règles générales à adopter en matière de communication : le respect, la clarté, la concision ; En deuxième position, nous avons les *efforts de compréhension* générale envers les autres.

Les 4 extraits suivants nous montrent que, d'une manière générale, les *qualités personnelles* liées à l'ouverture d'esprit, à l'humilité et à la sérénité ont un rôle prépondérant à jouer pour le développement de ces savoir-faire.



Les qualités personnelles importantes

Elles représentent en général des caractéristiques de la personnalité. Comme un militaire peut être autoritaire vis-à-vis de ses subordonnés et être totalement soumis vis-à-vis de sa femme, Le Boterf précise la nécessité de bien spécifier les qualités *contextualisées* (identifiées dans le cadre du travail uniquement) de celles *non contextualisées* (identifiées dans sa vie en général). Toutes celles qui ont été identifiées dans cette recherche sont considérées comme étant *contextualisées* à la situation de travail interculturel sans que leur appartenance à celles des non contextualisées ne peut être tout à fait écartée. Par ailleurs, nous nous écartons ici de la notion de « *traits de personnalité* » tels qu'ils sont présentés en psychologie. Les réalités lexicales telles qu'elles ont été exprimées par les intervenants ont été respectées plaçant la notion de *qualités personnelles* comme plus adéquates.

Les qualités que nous avons pu relever sont plus ou moins similaires à ceux déjà identifiés dans la littérature existante, qui sont principalement : l'ouverture d'esprit (Caligiuri, 2000; Gertsen, 1990; Lainé, 2004), l'empathie (Gertsen, 1990; Lainé, 2004; Xardel & Moran, 1979) la tolérance (Gertsen, 1990; Lainé, 2004), l'humilité (Iles, 1995), le goût du risque (Iles, 1995), Capacité relationnelle (Caligiuri, 2000; Iles, 1995; Lainé, 2004), Effort de compréhension permanent, (Iles, 1995), et la flexibilité (Caligiuri, 2000; Cant, 2004; Iles, 1995; Lainé, 2004).

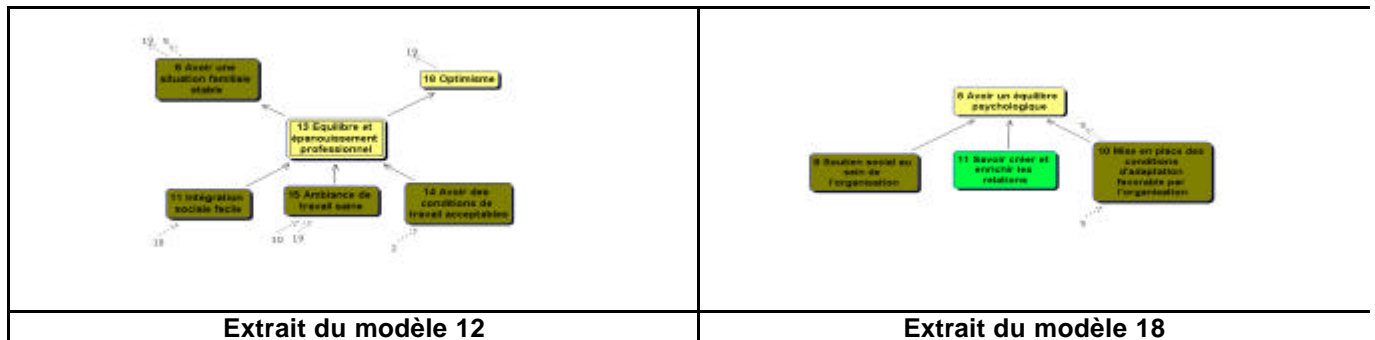
Les intervenants placent les *qualités relationnelles en général* et celles axées sur *l'empathie* en particulier comme les plus estimées d'après notre Tableau 30 ci-dessous. Il s'agit surtout de la délicatesse, du tact, en résumé, d'une attitude diplomate et d'une grande capacité à se mettre à la place de l'autre.

Catégories	Thèmes	
Qualités personnelles	Ouverture d'esprit	1
	Humilité	1
	Capacité d'adaptation	4
	Intelligence	1
	Curiosité	1
	Optimisme	2
	Aspect et équilibre psychologique	5
	Qualités	
	<i>Qualités professionnelles</i>	3
	<i>Qualités axées sur la sympathie</i>	1
	<i>Qualités axées sur l'empathie</i>	7
	<i>Qualités relationnelles générales</i>	7
	<i>Emotivité</i>	2
	<i>Autres qualités</i>	2
	Flexibilité et souplesse	0

Tableau 7 : La fréquence de concepts importants par thème relevant des qualités personnelles

L'aspect et l'équilibre psychologique méritent également d'être mis en évidence notamment celui de *l'image de soi*, de la *quiétude intérieure* donc, d'un sentiment de sécurité en général. Cet aspect semble essentiel aussi bien pour tous les résidents (intervenants 12), les expatriés (intervenants 1, 3, 18) que pour les zanatany (intervenants 8).

Ces aspects psychologiques dépendent en grande majorité des ressources de l'environnement comme le montrent les extraits de carte, suivants :



Les aspects culturels importants

Catégories	Thèmes	
Culture	Mariage interculturel	0
	Origine parentale	1
	Système d'éducation familiale	3
	Expérience interculturelle passée	
	<i>Professionnelle</i>	2
	<i>Personnelle et études</i>	2
	<i>Fréquentations</i>	0
	Formation interculturelle	
	<i>Lecture</i>	0
	<i>Auto formation</i>	0
	<i>Séance d'information</i>	0
	<i>Formation en centre sur place</i>	0
	<i>Plusieurs sources</i>	0

Tableau 8 : La fréquence de concepts importants par thème relevant des aspects culturels

D'après ce tableau, bien que plusieurs aspects culturels ont été révélés lors de l'analyse de discours, ceux identifiés comme les plus importants relèvent de *l'éducation*. Il s'agit surtout des principes et valeurs familiaux inculqués. Nous noterons que ce sont les résidents malgaches (intervenant 11 et 13) qui les ont mobilisés. Les *expériences interculturelles* aussi bien d'ordre *professionnel* que *personnel* se trouvent ainsi en deuxième position ; Ce sont les expatriés français et mauriciens qui les mobilisent surtout (intervenant 6,7, 9,18) laissant ainsi les formes de *formation interculturelle* comme les moins centrales.

Il y a donc lieu de présenter ici deux typologies d'acteurs assez distincts : d'une part, ceux au contact d'un certain nombre de valeurs *stables* et qui, par une mobilité ponctuelle mais plus ou moins longue, doivent s'adapter à un autre milieu culturel ; c'est notamment le cas des résidents malgaches. Ils tendent alors de mobiliser plus l'éducation dans leur propos, source de leur stabilité et d'autre part, ceux qui, dès leurs plus jeunes âges, dès leurs études supérieures, ont été plus ou moins influencés à la fois par les valeurs culturelles *originelles* de leurs parents et par les aspects d'une culture *contemporaine* dans laquelle ils ont évolué. Ils ont fait l'apprentissage social de l'interculturel déjà depuis leur scolarité. C'est le cas ici des expatriés français et mauriciens qui tendent à faire valoir plus leurs expériences et leurs vécus personnels dans leur propos.

Les ressources émotionnelles importantes

Ce sont les capacités qui guident les intuitions, la perception de signaux faibles, permettent de ressentir une relation, une situation. Elles sont parfois catalyseurs de performance dans le sens où ils permettent de réduire le champ des alternatives et donc de pouvoir prendre des décisions dans un temps restreint.

Pour les ressources émotionnelles incluant ici les différentes formes de motivations, ce sont les motivations intrinsèques relevant de *l'ambition* qui est la plus mobilisée dans les concepts centraux. Elles sont particulièrement mobilisées par les expatriés français d'organisation (intervenant 3), expatriés indépendants (intervenant 2) et certains résidents malgaches (intervenant 14). Ensuite, il y a en second lieu les *intérêts envers la réussite* surtout pour ceux qui sont en situation d'expatriation (intervenant 9 et 19)

Catégories	Thèmes	
Ressources émotionnelles	Motivations intrinsèques	
	<i>Question d'ambition</i>	3
	<i>Besoin d'épanouissement</i>	1
	<i>Affaire de passion</i>	1
	<i>Goût pour la réussite</i>	1
	Motivations extrinsèques	
	<i>Intérêts envers le pays</i>	1
	<i>Intérêts envers les clients/relations</i>	1
	<i>Intérêts envers la réussite</i>	2

Tableau 9 : La fréquence de concepts importants par thème relevant des ressources émotionnelles

Les ressources d'environnement importantes

Ce sont les ressources « *objectivées* », extérieures à la personne. Nous pouvons en citer comme exemple les informations et les réseaux relationnels. Du couplage des ressources incorporées mobilisées et des ressources de l'environnement utilisées dépendra l'action efficace.

Catégories	Thèmes	
Ressources d'environnement	Culture organisationnelle	3
	Habitude de travail	5
	Ambiance et conditions de W	8
	Paramètres liés à la fonction	2
	Contexte changement culturel	0
	Contexte environnement de l'organisation	0
	Contexte environnement perso	1

Tableau 10 : La fréquence de concepts importants par thème relevant des ressources d'environnement

Pour finir dans les ressources d'environnement, *l'ambiance et les conditions générales de travail* constituent les thèmes les plus importants de cette catégorie. Ce point de vu est pratiquement partagé par toutes les typologies d'intervenant. En parlant d'ambiance générale de travail, il s'agit de la réciprocité des efforts lors des interactions et de l'acceptation sociale

de la personne au sein de l'organisation. Elle est suivie *par la culture de travail qui règne en général au sein de l'organisation qui est également partagé par toute typologie confondue*. La culture générale de travail est la manière particulière, habituelle et généralement informelle de travailler au sein de l'organisation pour une meilleure efficacité ; Nous citons par exemple ici certaines diffusions et échanges de blagues, d'humour ou de proverbes à longueur de journée. Nous noterons pour finir le rôle qui n'est pas des moindres de la *culture organisationnelle* notamment pour les intervenants expatriés d'organisation.

Discussions et conclusion

Partant des cartes cognitives comme instrument méthodologique, plusieurs choix ont du être faits d'une part et certains arbitrages ont été nécessaires d'autre part. En effet, plaçant l'intervenant comme étant le mieux placé pour produire la connaissance face à un concept mal connu, le reflet fidèle de ses propos et l'obtention de données riches restent primordiaux nous amenant alors à opter pour une collecte de données dite « *non structurée* ». Etant donnée que toutes les possibilités d'analyse dans la littérature ne pouvaient être adoptées dans le présent travail ; après arbitrages, nous avons alors présenté une possibilité d'analyse tenant compte du caractère incommensurable des cartes dans l'analyse de plusieurs cartes.

Les résultats de cette étude ont révélé l'importance dominante des *qualités personnelles* dans la compétence interculturelle individuelle en général. Cette importance a été mesurée par l'importance relative de chaque thème de chaque intervenant de la cartographie cognitive. Ainsi, nous pouvons peut être trouver un début d'explication quant aux problèmes d'efficacité des formations interculturelles mise en évidence dans la littérature principalement anglo-saxonne.

Dans le cas précis d'une réussite de travail interculturel à Madagascar, les résultats sont beaucoup plus nuancés selon que la personne soit zanatany, expatriés ou résidents.

Pour les **résidents français et les expatriés français d'organisation**, la compétence interculturelle est une question de *savoir-faire* : *aptitude à identifier d'autres repères et valeurs, baser son raisonnement au-delà de nos repères et environnement initiaux, et surtout l'écoute* sont en général les éléments les plus importants. Les expatriés indépendants mettent plus l'accent sur les ressources émotionnelles qui présupposent que cette compétence serait incitée par la volonté d'installation, de réalisation d'un projet et de le réussir.

Pour les **résidents malgaches**, cette compétence relève des qualités personnelles : *adopter d'autres manières de travailler, prendre une distanciation suffisante par rapport aux problèmes et savoir exposer explicitement les sources de conflits latents* sont les déterminants plus mis en évidence. Il est cependant important de mettre l'accent sur le fait que pour certains d'entre eux (intervenants 11 et 13), la compétence interculturelle aurait des origines culturelles donc serait fortement influencée par l'éducation familiale.

Les **expatriés mauriciens** jugent également en terme de savoir-faire. A la différence des français, leur conception de la compétence interculturelle est plus ancrée dans l'atteinte de l'objectif que dans l'aspect relationnel en soi donc, pour eux, à partir du moment où les buts sont réalisés au sein d'une autre culture, cela équivaut à la compétence.

Pour les **expatriés malgaches** dans leur propre pays, contrairement à ce que l'avantage d'avoir évolué au sein de deux cultures semble prétendre, ce sont manifestement ceux qui

connaissent le plus de difficultés d'intégration sociale. L'importance des ressources d'environnement notamment ici la *culture organisationnelle* et la *place qu'ils occupent dans l'organisation* tiennent une place non négligeable par rapport à cette réintégration.

Enfin, on peut dire que les **zanatany** représentent ceux qui sont réellement biculturels et de ce fait, figurent parmi ceux qui ont les moins de difficultés dans une situation interculturelle.

Cette recherche a fait par ailleurs fait émerger une possibilité de compétence interculturelle ancrée par la culture, d'une compétence interculturelle plus ou moins forcée ou volontaire selon les enjeux qu'elle présente, d'une compétence interculturelle où la place de la motivation mérite d'être mise en évidence mais surtout de la place non négligeable qu'occupe l'éducation familiale dans son développement.

Ces résultats et apports que nous venons de détailler doivent cependant être pris avec certaines précautions qui tiennent à certaines limites qui doivent être précisées. La présente recherche est fortement exploratoire : l'importance de critères de pertinence théorique ne nous a pas permis d'avoir un nombre d'intervenants significatifs. Un deuxième point reste problématique. Nous avons mis en évidence les dimensions de la compétence interculturelle sans avoir pu mesurer celle-ci, ni déterminer des critères stables de jugement de cette dernière (fortement marquée par sa particularité). Nous nous sommes basés premièrement sur la compétence perçue par ces derniers et deuxièmement en nous référant aux tendances de définitions proposées dans la littérature sur le concept dont celle de Gertsen comme la personne qui «*arrive à travailler efficacement au sein d'une autre culture*» (Gertsen, 1990) et à travers laquelle nous nous sommes appuyés en posant le postulat que : toute personne qui travaille efficacement au sein d'autre culture est inter culturellement compétente. L'efficacité est alors ici jugée dans l'atteinte des objectifs dans le respect de temps et de coûts prévus.

Nous espérons avoir développé une connaissance intelligible, grâce à une argumentation détaillée. Si cette connaissance est enseignée et s'avère utile, nous aurons alors atteint l'objectif que nous nous étions fixé.

Enfin, d'autres axes de recherche permettraient de compléter cette recherche et d'avancer dans la construction de la connaissance. Il nous paraît intéressant par exemple de répliquer l'étude sur des cas plus vastes en adoptant une démarche de construction structurée qui, après cette étude, semble à notre sens parfaitement réalisable. Nous avons pu analyser 4 typologies d'intervenants tous concernées par la situation interculturelle mais d'autres cas dans un autre, voire plusieurs pays peuvent faire l'objet d'études similaires.

Références

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2000). Analyses de représentations et de discours. Paris: dans R-A Thiétart (dir.), *Méthode de recherche en management*, éditions Dunod, p.449-475.

Audet, M. (2003). Plasticité, instrumentalité et reflexivité: dans P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, p.271-287.

Barmeyer, C. (2004). Learning styles and their impact on cross-cultural training. An international comparison in France, Germany and Quebec. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(6), 577-594.

- Bartel-Radic, A. (2002). *L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle*. Université Pierre Mendès France de Grenoble, Grenoble.
- Bougon, M. (1992). Congregate cognitive maps: a unified dynamic theory of organization and strategy. *Journal of management studies*, 29(3), 369-389.
- 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.
- Cant, A. G. (2004). Internationalizing the business curriculum: developing intercultural competence. *Journal of american academy of business, Cambridge*, 5(1,2), 177-182.
- Cerdin, J. L. (2001). *L'expatriation (2ème édition)*. Paris: Editions d'Organisation.
- Chabin, Y. (2001). *La cohérence entre représentations de la performance et contrôle : le cas des entreprises intégrées de grande distribution alimentaire. Sous la Direction du Professeur Dupuy Yves*. Unpublished Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Chevrier, S. (2003a). *Le management des équipes interculturelles*. Paris: PUF.
- Chevrier, S. (2003b). *Le management interculturel*. Paris: Que sais-je ?
- Cossette, P. (1994). *Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant*. Paper presented at the International council of small business, Strasbourg.
- Cossette, P. (2003a). La carte cognitive idiosyncrasique. Etude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME.: dans P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, p.169-226.
- Cossette, P. (2003b). Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations: dans P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, p.17-30.
- Cossette, P., & Audet, M. (2003). *Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?* : dans P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, p.31-60.
- Damart, S. (2006). *La construction de cartes cognitives collectives pour l'aide à la structuration de formes de coopération hybrides*, Genève.
- Dejoux, C. (2001). *Les compétences au coeur de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisations.
- Delange, N., & Pierre, P. (2006). *Les compétences inter-culturelles des managers mobiles en entreprise*. Paris: L'Harmattan.
- Demorgon, J. (1996). *Complexité des cultures et de l'interculturel*. Paris: Anthropos.

- Dietrich, A., & Cazal, D. (2002). Gestion des compétences, savoirs tacites et production des connaissances. In E. Liaisons (Ed.), *Gestion des compétence et knowledge management*. Paris.
- D'Iribarne, P. (1998). *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières* (Vol. 357). Paris: Seuil.
- Eden, C., & Ackermann, F. (1992). The analysis of cause maps. *Journal of management studies*, 29(3), 310-324.
- Ehlinger, S., & Chabaud, D. (2002). La cartographie cognitive: un outil de création de valeur pour le knowledge management. In E. Liaisons (Ed.), *Gestion des compétence et knowledge management*. Paris.
- Gertsen, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 341-362.
- Godelier, E. (2006). *La culture d'entreprise*. Paris: La découverte.
- Graf, A. (2004). Screening and training inter-cultural competencies: evaluating the impact of national culture on inter-cultural competencies. *Journal of Human resource management*, 15(6), 1124-1148.
- Gudykunst, W., B. (1984). Dimensions of Intercultural Effectiveness: Culture Specific or Culture General? *International journal of international relations*, 8, 1-10.
- Gudykunst, W. B., & Hammer, M. R. (1983). Basic training design: Approaches to intercultural training. In R.W. Brislin & D. Landis (Eds.). *Handbook of intercultural training*, 1, 118-154.
- Gudykunst, W. B., Hammer, M. R., & Weisman, R. (1977). An analysis of an integrated approach to cross-cultural training. *International Journal of Intercultural Relations*, 1(2), 79-109.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1984). *Communicating with strangers*. York: Random House.
- Hall, E. T. (1987). *Au-delà de la culture*. Paris: Editions du Seuil.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2003). *Au-delà du choc des cultures : dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*. Paris: Edition d'organisation.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales* (Vol. 1). Paris: Les Editions d'Organisation.
- Hofstede, G., & Bollinger, D. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Paris: éditions d'organisation.
- Iles, P. (1995). Learning to work with difference. *Personnel Review*, 24(6), 44 - 60.

- Kealey, D. J., & Ruben, D. J. (1979). Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3, 15-47.
- Klarsfeld, A., & Oiry, E. (2003). *Compétences et savoirs: quels concepts pour quelles instrumentations ? Gérer les compétences: des instruments aux processus: cas d'entreprises et perspectives théoriques*. Paris: Vuibert.
- Komocar, J. (2003). Cartes causales d'un milieu de travail, dans Cossette, P. (Dir) *Cartes cognitives et organisations* (pp. p 227-267): dans P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, p.227-268.
- Lainé, S. (2004). *Management de la différence: apprivoiser l'interculturel*. Saint-Denis La Plaine: AFNOR.
- Le Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des compétences*. Paris: éditions d'organisation.
- Leplat, J. (1995). A propos des compétences incorporées. *Education permanente*, 123.
- Louart, P., Klarsfeld, A., & Oiry, E. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris: Editions Vuibert.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyses des données qualitatives (2ème édition)*. Bruxelles: de boeck.
- Mutabazi, E. (2004). Le management des équipes multiculturelles: l'expérience des équipes afro-occidentales. *Management international*, 8(3), p44-55.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Pesqueux, Y. (2004). *L'entreprise multiculturelle*. Paris: Collection Economie et innovation.
- Pijoan, N. (2007). *L'emploi des seniors : comprendre les logiques de gestion par l'analyse des représentations : le cas du secteur du service à la personne âgée. Sous la Direction du Professeur Briole Alain*. Unpublished Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Rakotomena, M. (2008). *Une étude exploratoire sur les liens d'influence des déterminants de la compétence interculturelle individuelle. Cas de 2 dirigeants étrangers à Madagascar. Approche par la cartographie cognitive*. Paper presented at the Congrès AGRH 2008.
- Rodhain, F. (1997). Peut-on approcher la représentation mentale grâce à la cartographie cognitive ? Montpellier: Centre de Recherche en Gestion des ORganisations.
- Schneider, S., & Barsoux, J.-L. (2003). *Management interculturel*. Paris: Pearson éducation.
- Scouarnec, A. (1997). *Emergence d'une approche multidisciplinaire du concept de compétences*. Paper presented at the AGRH, HEC Montréal: 3-4 septembre 1997.

Verstraete, T. (1996). *La cartographie cognitive: outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification de facteurs clés de succès*. Paper presented at the Conférence internationale de management stratégique, Lille.

Vulpe, T. (2004). Training for intercultural competence: avoiding failures in international assignments. *CERC news* 132.

Xardel, D., & Moran, R. (1979). *Au-delà des cultures*: éditions d'organisation.

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Editions Liaisons.