

VERS UN MODÈLE DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES CULTURELLES : EN GUISE D'INTRODUCTION*

Yih-teen LEE

IESE Business School, Universidad de Navarra

Vincent CALVEZ

Groupe ESSCA

1. Introduction

Le monde actuel favorise la rencontre de cultures différentes et tout un chacun, ou peu s'en faut, est amené à croiser des personnes ayant des représentations différentes et à entretenir avec elles des relations en milieu de travail notamment. Autant dire que nul ne peut échapper aux défis posés par l'interaction interculturelle. Les milieux de travail « mondialisés » nécessitent, de fait, des compétences culturelles qui supplémentent l'expertise technique des professionnels. Ces compétences doivent permettre aux travailleurs de saisir le sens implicite, sens souvent caché, des situations culturelles nouvelles, de réagir de manière adéquate et de faire face au stress et aux émotions négatives provoquées par les conflits de normes et le sentiment d'incertitude qui les engendrent. Elles sont devenues aujourd'hui indispensables, non seulement aux dirigeants d'entreprises multinationales, mais aussi à chaque travailleur d'organisations de toute taille et de tout secteur.

Cela étant, il nous faut admettre que les connaissances relatives aux compétences culturelles semblent aujourd'hui embryonnaires, ce, malgré l'importance des publications disponibles ces dernières décennies. Des vues divergentes existent sur leur nature des compétences culturelles. Sont-elles

* Nous tenons à remercier notre collègue Philippe Laurent pour son aide précieuse dans la préparation de ce texte.

universelles ou spécifiques ? Sont-elles assimilables à des traits personnels, tels les traits de personnalité ? Dans quelle mesure peut-on les développer, et par quels moyens ? Est-il possible de le faire au plan individuel comme on développe, par exemple, les compétences d'un ingénieur ? Y a-t-il des facteurs qui, au plan collectif, peuvent influencer leur exercice ? Dispose-t-on de méthodes ou de connaissances suffisantes pour évaluer les compétences culturelles d'un individu et lui proposer ensuite des programmes du développement adéquats ? C'est parce que ces questions sont à ce jour sans réponses, que nous avons à faire à un champ de recherche qui nous offre des possibilités de compréhension et des ouvertures passionnantes. Les sources de confusion, d'ambiguïtés et de paradoxes nombreux nous poussent irrémédiablement à entreprendre des réflexions plus poussées pour faire avancer nos connaissances dans ce domaine, avec la visée de les rendre actionnables et pratique.

Ce chapitre introduit les textes recueillis dans cet ouvrage. Il vise à offrir des pistes de réflexion pour raffiner certains aspects de notre savoir. Mais, pour répondre aux questions posées plus haut, plutôt que de fournir une simple liste de compétences à développer chez les acteurs interculturels, nous préférons proposer un cadre général, comme un nouveau point de départ pour le futur développement des compétences culturelles, aux plans théorique et pratique. Dans un premier temps, nous ferons un tour d'horizon de la littérature existante dans le domaine. Nous appréhenderons ensuite quelques aspects peu développés des compétences culturelles, à savoir les aspects identitaires et contextuels, de sorte à mieux saisir leur nature dynamique et leurs niveaux multiples. Ainsi, nous proposerons un cadre théorique intégrant ces réflexions, puis nous les lierons au développement de ces compétences. Enfin, nous présenterons les textes recueillis dans la logique de cet ouvrage, levant le rideau de la scène pour les lecteurs.

2. Les compétences culturelles – Etat des lieux

Les compétences culturelles peuvent être définies comme « l'ensemble des connaissances, habiletés, capacités et compréhensions qui permettent à une personne qui possède ces qualités de comprendre les comportements, les valeurs, et les approches de vie des peuples différents que soi-même, et d'agir d'une manière acceptable par d'autres pour faciliter la communication et collaboration » (Miller, 1994 ; Nordhaug, 1998 ; Earley & Ang, 2003). D'après le courant de recherche sur les facteurs clés de réussite dans

VERS UN MODÈLE DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES CULTURELLES

l'expatriation (Mendenhall & Oddou, 1985 ; Black, Mendenhall, & Oddou, 1991 ; Arthur & Bennett, 1995), les compétences culturelles ont commencé à gagner leur place au tournant du 21^{ème} siècle ; les auteurs proposant un corps de connaissances dont les utilités vont bien au-delà de la seule expatriation. Plusieurs chercheurs ont entrepris des études sur les compétences culturelles (e.g., Earley & Ang, 2003 ; Hampden-Turner & Trompenaars, 2000 ; Magala, 2005 ; Thomas & Inkson, 2003), même si parfois ils utilisent des termes différents (notamment, celui d'« intelligence culturelle »).

La liste des compétences culturelles est longue. Certaines qualités individuelles ont été très tôt repérées comme étant clés pour la réussite des expatriés. Par exemple, Mendenhall et Oddou (1985) proposent comme étant déterminantes dans l'expatriation : la capacité de maîtriser le stress et de développer un bon rapport personnel avec les locaux, la volonté de communiquer et la capacité de décoder et comprendre les comportements des étrangers. D'autres chercheurs, se basant sur l'hypothèse que certains traits stables individuels peuvent aider une personne à former des attitudes et comportements favorables dans l'interaction interculturelle, prennent appui sur la notion de personnalité pour comprendre comment une personne est susceptible de réussir dans un milieu interculturel. Parmi les cinq dimensions de personnalité les plus établies (i.e., the *Big Five*), Ward et al. (2004) démontrent que la stabilité émotionnelle et l'extraversion ont contribué de façon positive à l'adaptation des expatriés dans un pays d'accueil. Les résultats de Shaffer et al. (2006) montrent aussi l'évidence d'un rapport positif entre la stabilité émotionnelle et l'ouverture aux expériences d'un côté, et l'adaptation et la performance au travail de l'autre. Néanmoins, de nombreuses questions se posent à l'issue de ces résultats : est-il possible de conclure que les compétences culturelles ne renvoient qu'à la personnalité ? Peut-on comprendre ces compétences dans une situation particulière uniquement avec les dimensions très générales liées à la personnalité ? S'il s'agit d'une question de personnalité, comment peut-on améliorer les compétences culturelles d'un individu à travers un « entraînement » (*training*) ?

Afin de répondre à ces questions, Leiba-O'Sullivan (1999) distingue les compétences culturelles stables et dynamiques, en utilisant les trois dimensions proposées par Black et Mendenhall (1990). Selon cette auteure, on peut séparer les éléments stables (principalement les cinq traits de personnalité) et dynamiques (connaissances culturelles, confiance, capacité de gérer le stress, de résoudre les conflits, et de questionnement critique, etc.) dans la même dimension. Van der Zee et Van Oudenhoven (2000) ont développé un ques-

tionnaire de personnalité multiculturelle, indiquant que l'ouverture, la stabilité émotionnelle, l'initiative sociale et la flexibilité sont importants pour la sélection des expatriés – avec **une valeur supplémentaire au-delà des dimensions du Big Five, malgré leurs corrélations assez élevées avec les dimensions Big Five**. Dans la même logique, Shaffer et al. (2006) proposent la flexibilité culturelle, le rapport humain (*people orientation*), et ethnocentrisme (**dans le sens inverse**) comme compétences dynamiques, à l'encontre de la personnalité considérée comme assez stable et difficile à modifier.

D'autres recherches ont identifié les traits personnels, similaires aux traits de personnalité, dans l'intention de prédire la performance des expatriés. Par exemple, les personnes ayant une confiance en soi (*self-efficacy*) et un capacité d'autonomie (?) (*self-monitoring*) élevés s'adaptent généralement mieux dans la rencontre interculturelle (Harrison, Chadwick, & Scales, 1996). Hammer, Bennett, et Wiseman (2003) proposent un outil pour mesurer la sensibilité interculturelle, déterminant l'attitude de l'individu dans un continuum d'ouverture vers les différences culturelles. Dans l'échelle développée par l'équipe de Matsumoto (Matsumoto et al, 2001 ; 2003), des dimensions similaires, telles que la stabilité émotionnelle, l'ouverture, la flexibilité et la créativité, ont été considérées comme intéressantes pour mesurer le potentiel d'adaptation interculturelle. Kelley et Meyers (1999) proposent aussi une mesure d'adaptabilité pour cerner ces compétences. D'une manière générale, Schneider et Barsoux (1997) ont établi une liste de compétences pour gérer les différences dans l'international, telles la capacité linguistique, la curiosité culturelle, la tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté, la flexibilité, la patience, l'empathie culturelle et **l'ego fort**, couvrant plusieurs dimensions clés des compétences culturelles.

C'est pourtant le travail d'Earley et Ang (2003) qui nous offre un modèle plus intégré relativement aux compétences culturelles. Selon eux, ces dernières se composent des capacités analysables en trois dimensions principales, à savoir : cognitive, motivationnelle, et comportementale. Autrement dit, les compétences culturelles ne ressortissent pas seulement d'une question de compréhension ou de connaissance, mais aussi d'une « transformation » de la manière de pensée (i.e., une croissance et un enrichissement de la capacité cognitive), d'un engagement motivationnel et d'une capacité émotionnelle, ainsi que d'une capacité à agir dans des contextes concrets de manière adéquate.

VERS UN MODÈLE DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES CULTURELLES

La première dimension, cognitive, inclut les aspects généraux et spécifiques des connaissances culturelles. Dans la rencontre interculturelle, il convient d'abord d'appréhender les différences culturelles, au travers des normes et des valeurs des autres, pour ensuite agir de façon adéquate. Il est alors essentiel de développer des connaissances culturelles d'une manière générale, par exemple, à l'aide des études des dimensions culturelles comme celles de Hofstede (1980 ; 2001), Hall (1976) ou Trompenaars (1993). Osland et Bird (2000) ont repéré plus de vingt dimensions couramment utilisées en gestion. Même si elles présentent les cultures d'une manière quelque peu réductrice, ces études s'avèrent être un bon point de départ pour comprendre les différences culturelles à grande échelle. Par ailleurs, des connaissances sur des cultures spécifiques sont indispensables pour agir dans un contexte culturel précis – à travers d'études ciblées sur une culture, nous apprenons le système des normes, des valeurs, même la manière de penser de telles cultures. De plus, Earley et Ang (2003) soulignent surtout la capacité cognitive à acquérir ces connaissances concrètes (appelée aussi « megacognition » selon eux) ; autrement dit, il s'agit d'une capacité particulière de raisonnement, d'une capacité à appréhender et à accepter les informations incompatibles à notre cadre « normal », et à les interpréter correctement. Elle représente une capacité ou ressource cognitive élevée de rester sensible et attentif aux indices culturels souvent implicites (i.e., « *mindfulness* » selon Thomas (2006)). Nous privilégions cet aspect dans cet ouvrage en présentant des spécificités culturelles des organisations dans différentes régions, car elles sont le contenu concret de toute compétence culturelle. En fait, les connaissances culturelles spécifiques et les capacités cognitives générales se renforcent les unes les autres. Plus les capacités générales sont développées, plus il est d'apprendre les connaissances spécifiques. De même, plus on dispose des connaissances culturelles spécifiques, plus nous pouvons raffiner les capacités de flexibilité, de sensibilité et d'ouverture.

La deuxième dimension porte sur l'aspect motivationnel ou émotionnel de l'interaction interculturelle. Face à l'incertitude, le stress, l'hostilité, et la peur déclenchés par l'interaction interculturelle, la motivation d'entrer dans une interaction interculturelle et de surmonter les défis dans la mobilisation des efforts cognitifs et émotionnels joue un rôle important pour sa réussite. Plus précisément, cette dimension motivationnelle est la force qui nous pousse à sortir de notre « zone de confort » et à entreprendre les efforts nécessaires pour comprendre les autres et contrôler les émotions négatives envers les autres à cause des différences culturelles (e.g., sentiments d'hostilité, d'être dérangé ou menacé). Deux éléments contribuent à cette compétence

motivationnelle : (1) l'efficacité et la confiance en soi (Earley & Ang, 2003), et (2) l'ouverture aux autres cultures (Ang, Van Dyne, & Koh, 2006). Ces deux éléments correspondent bien au concept de l'identité culturelle que nous abordons plus loin.

Etre compétent culturellement, revient aussi appliquer les savoirs et les connaissances mentionnées ci-dessus dans des contextes précis en démontrant des comportements culturellement adéquats. En fait, il y a deux niveaux de dynamique dans la dimension comportementale : (1) avant de démontrer les comportements exigés, on commence souvent par une série de négociations en déterminant les règles appropriées du comportement dans une rencontre. (2) une fois les règles du jeu définis (résultant des jeux de pouvoir), on applique les règles pour s'adapter et d'assimiler ses propres comportements. Généralement, cette dimension comportementale exige une articulation étroite entre les connaissances et le comportement, telle que parler la langue de l'autre culture et assimiler les styles de gestion et de communication. Cela nécessite des apprentissages assez importants car l'on sait bien que savoir (*knowing*) n'est pas se comporter (*doing*).

La capacité de démontrer des comportements adéquats est considérée comme la troisième dimension clé des compétences culturelles (Earley & Ang, 2003).

Néanmoins, il existe certaines questions discutables à définir dans la conceptualisation des compétences culturelles. Par exemple, Johnson et al. (2006) constatent que la plupart des études ne distinguent pas les tenants et les aboutissants dans leurs définitions des compétences culturelles. Selon nous, les problèmes le plus importants de la conceptualisation des compétences culturelles résident dans la vision statique et le centre d'attention d'un niveau plutôt individualisé. Autrement dit, les compétences culturelles sont souvent traitées comme des traits individuels apparemment peu changeables. En plus, les études existantes ignorent couramment les variables contextuelles qui pourraient rendre ces compétences « incompétent » en déterminant l'efficacité. Dans les sections suivantes, nous proposons quelques réflexions qui non seulement intégreront les éléments principaux soulignés par les littératures existantes, mais aussi mettront l'accent sur quelques unes des dimensions dynamiques de ces compétences culturelles en élargissant le champ.

3. Les compétences culturelles – Réflexions identitaires et contextuelles

Nous proposerons dans cette section quelques pistes de réflexion pour avancer notre approche conceptuelle des compétences culturelles.

3.1. Approche identitaire

Il nous semble que l'identité culturelle joue un rôle important pour comprendre les compétences culturelles. L'identité renvoie à un sentiment d'appartenance à un groupe, d'une définition de soi pour répondre à la question « qui suis-je » (Tajfel & Turner, 1979). A notre avis, la configuration de l'identité culturelle peut influencer le degré auquel un individu pourrait mobiliser ses compétences culturelles. Plus précisément, deux dimensions d'identité interagissent et déterminent le niveau de compétences culturelles : une identité culturelle à sa propre culture d'origine, et une identité culturelle liée à une culture spécifique ou à des cultures autres que les siennes. Certains chercheurs ont défini cette dernière comme « identité globale » (*global identity*, Shokef & Erez, 2006) ou « mentalité globale » (*global mindset*, Maznevski & Lane, 2003). Inspiré par les théories de l'acculturation (Berry, 1990) et du biculturalisme (LaFromboise et al., 1993 ; Bell & Harrison, 1996), nous considérons que ces deux identités culturelles ne s'opposent pas l'une à l'autre, mais représentent deux dimensions indépendantes. Autrement dit, il est possible qu'une personne possède à la fois une identité culturelle de soi très élevée et, dans le même temps, une forte identité aux autres (Ryder et al., 2000). Prenant ces deux dimensions d'identité comme deux axes, nous pouvons présenter les configurations liées à l'identité culturelle dans le Figure 1 (cf. page suivante) d'une manière dichotomisée simpliste, mais qui permet pourtant de saisir l'aspect dynamique des compétences culturelles.

On peut sans doute facilement imaginer que les personnes ayant une forte identité culturelle de soi et forte identité aux autres cultures (une « identité duelle ») sont les plus compétentes dans l'interaction interculturelle (i.e., compétence multiculturelle). Cette identité duelle peut contribuer aux fortes compétences culturelles dans les trois dimensions définies par Earley et Ang (2003). Premièrement, les individus munis de cette identité peuvent développer leur complexité cognitive à un niveau plus élevé (Benet-Martínez, Lee, & Leu, 2006), facilitant une compréhension plus profonde et l'apprentissage des connaissances spécifiques des autres cultures. Deuxièmement, ils sont plus motivés dans la rencontre interculturelle car une forte

identité de soi implique une confiance de soi élevée et l'identité aux autres cultures représente un intérêt éveillé aux autres. Ces deux composantes sont justement essentielles de la dimension motivationnelle des compétences culturelles. Troisièmement, ces individus peuvent également développer un répertoire de rôles et de comportement plus large (Bell & Harrison, 1996), ensuite s'engager dans des comportements adéquats selon les normes culturelles en question. Des recherches sur les expatriés ont confirmé que leur capacité à s'identifier en même temps à leur culture d'origine et à la culture d'accueil, joue un rôle important dans tous les étapes du processus d'adaptation (Mendenhall & Oddou, 1985 ; Sanchez, Spector, & Cooper, 2000). C'est donc la configuration identitaire le plus désirée qui mène à être compétent culturellement.

Figure 1. Modèle de l'identité duelle comme compétence culturelle

Identité et ouverture aux autres cultures	Forte	Personnes culturellement déphasées	Compétence multi-culturelle
	Faible	Enfermement culturel	Narcissique Ethnocentrique
		Faible	Forte
		Identité à la culture d'origine	

Les autres configurations identitaires présentées dans le Figure 1 résultent généralement en compétences et performances inférieures. Il est évident que, si une personne est à la fois faible en identités culturelles de soi et aux autres, il est difficile d'établir une attitude appropriée – en termes de capacité et motivation – pour entrer dans la rencontre interculturelle. Souvent, cela représente un « enfermement culturel » où cette personne s'isole de

l'extérieur et la performance culturelle de cette personne est naturellement misérable. Pour un individu qui est très fort sur une des identités culturelles mais pas les autres, la situation devient plus délicate. A notre avis, être fort dans une des dimensions identitaires (e.g, identité culturelle de soi très élevée) ne récompense pas la faiblesse de l'autre dimension (e.g, identité aux autres dans ce cas). Ainsi, dans ce cas de figure, cette personne risque de se comporter comme « narcissique ethnocentrique » qui ne voit que les côtés positifs de sa propre culture, et applique ses normes et valeurs pour juger les autres, tout en ignorant les points positifs des autres. Il s'en suit qu'elle est probablement trop arrogante, agressive, et prend une attitude qui consiste à vouloir changer tout le monde, sauf elle-même. Dans le cas contraire, lorsqu'une personne dispose d'une identité et ouverture extraordinaire aux autres cultures, mais n'a qu'une identité très faible de sa propre culture, elle deviendra une personne « culturellement déphasée » qui tend à s'adapter à toutes les exigences culturelles pour plaire à tout le monde et, finalement, oublie qui elle est. Elle aura problème à moyen ou long terme pour devenir un vrai acteur interculturel.

Cette approche identitaire nous permet d'aller au-delà d'une simple liste des compétences culturelles de nature statique, et de saisir et comprendre l'aspect dynamique des ces compétences. Bien qu'une partie de nos identités culturelles s'inscrive dans les histoires vécues de chacun, il existe une partie dynamique susceptible d'être activée par certains facteurs internes et externes. On peut de ce fait parler de stratégie identitaire, qui représente un choix individuel (donc dynamique et changeable) en fonction de la situation, partiellement objective et partiellement interprétée par l'acteur en question (Camilleri et al., 1990 ; Niens & Cairns, 2003). Un individu peut activement choisir ses stratégies identitaires dans l'interaction pour atteindre ses buts. Néanmoins, ses choix stratégiques sont au moins en partie conditionnés par les situations contextuelles dans lesquelles l'interaction se déroule (Berry, 1990 ; Pierre, 2003 ; Pierre, dans ce volume ; Vinsonneau, 2002). En conséquence, il n'est pas possible de mesurer les compétences culturelles d'un individu de manière statique sans prendre en compte ses stratégies identitaires, soit activement construites, soit passivement déclenchées par les situations spécifiques en question. Cela nous conduit à introduire l'approche contextuelle dans nos réflexions sur les compétences culturelles.

3.2. Approche contextuelle

Si les compétences culturelles ne se limitent pas aux traits ou aux capacités individuelles, certains facteurs contextuels concrets s'imposent dans l'interaction interculturelle en déterminant l'efficacité de ces compétences. Force est de constater que la dynamique sociale et politique stipule à un degré non-négligeable les stratégies identitaires adoptées par les acteurs d'une interaction. Plus spécifiquement, l'attitude des interlocuteurs d'autres cultures peut influencer la façon dont un individu réagit et définit ses stratégies identitaires. Il ne faut pas oublier la nature interactive des compétences culturelles – on ne peut pas être compétent sans tenir compte de la dynamique interactive avec l'autre partie dans les rencontres interculturelles, soit au niveau individuel ou institutionnel. Selon Berry (2001) dans ses études d'immigration, la société accueillante peut démontrer quatre attitudes différentes aux immigrants : « multiculturalisme » - aidant le développement de l'identité duelle ; « *melting pot* » - encourageant les personnes culturellement déphasées ; « ségrégation » - conduisant à un narcissisme ethnocentrique ; et « exclusion » - produisant l'enfermement culturel. Une personne souhaitant démontrer une identité duelle n'aurait, par exemple, pas pu le faire si ses interlocuteurs, de manière individuelle ou en groupe, affichent une attitude de ségrégation ou d'exclusion. L'attitude des autres sur ce point est particulièrement pertinente car elle renvoie à la question existentielle d'une personne – la valeur et le droit d'exister en tant que tel, perçu par les autres.

Les raisons sous-jacentes des attitudes envers autres groupes culturels sont multiples. Des stéréotypes et plaisanteries ne se manquent pas entre les pays européens voisins. Parfois, ce sont les résultats de l'histoire. Assez souvent, les institutions politiques jouent également un rôle en arrière plan. Des conflits et tensions politiques entre des pays peuvent aussi enflammer le sentiment d'hostilité. De plus, un sentiment de supériorité (ou d'infériorité) lié au développement économique ou politique du pays peut augmenter le malentendu ou constituer un véritable obstacle à la vraie compréhension et au respect mutuel (Berry, 2001 ; Vinsonneau, 2002). Les rapports du pouvoir contribueraient eux aussi à la dynamique des interactions interculturelles, dans lesquelles on doit souvent « négocier » le sens, les normes, et les règles du jeu. Ces attitudes aux autres résultant des facteurs ci-dessus mentionnés créeraient certaines dynamiques conditionnant les stratégies identitaires choisies ou activées, pertinente pour le développement et l'exercice des compétences culturelles. Cela ne veut pas dire que les stratégies identitaires d'un individu sont totalement conditionnées par le regard des autres. Bien au contraire, l'acteur dispose d'une certaine capacité de définir et formuler ses identités en face d'une situation, justifiant pleinement le terme « stratégie ».

Ce faisant, il convient aussi de reconnaître l'impact non-négligeable des attitudes entre les groupes en interaction. En ce qui concerne le contexte culturel en général, la distance culturelle, indice résumant les différences culturelles entre deux cultures, semble aussi rendre l'interaction interculturelle plus difficile, affaiblir les effets des compétences culturelles (Gomez-Mejia & Pallich, 1997). Ces réflexions poussent la conceptualisation des compétences culturelles au-delà d'une simple liste des capacités individuelles, et aide à comprendre l'aspect dynamique de ces compétences. En outre, elles mettent la conceptualisation des compétences culturelles en contextes concrets avec un cadre de multiples niveaux – individuel, du groupe ou organisationnel, et culturel.

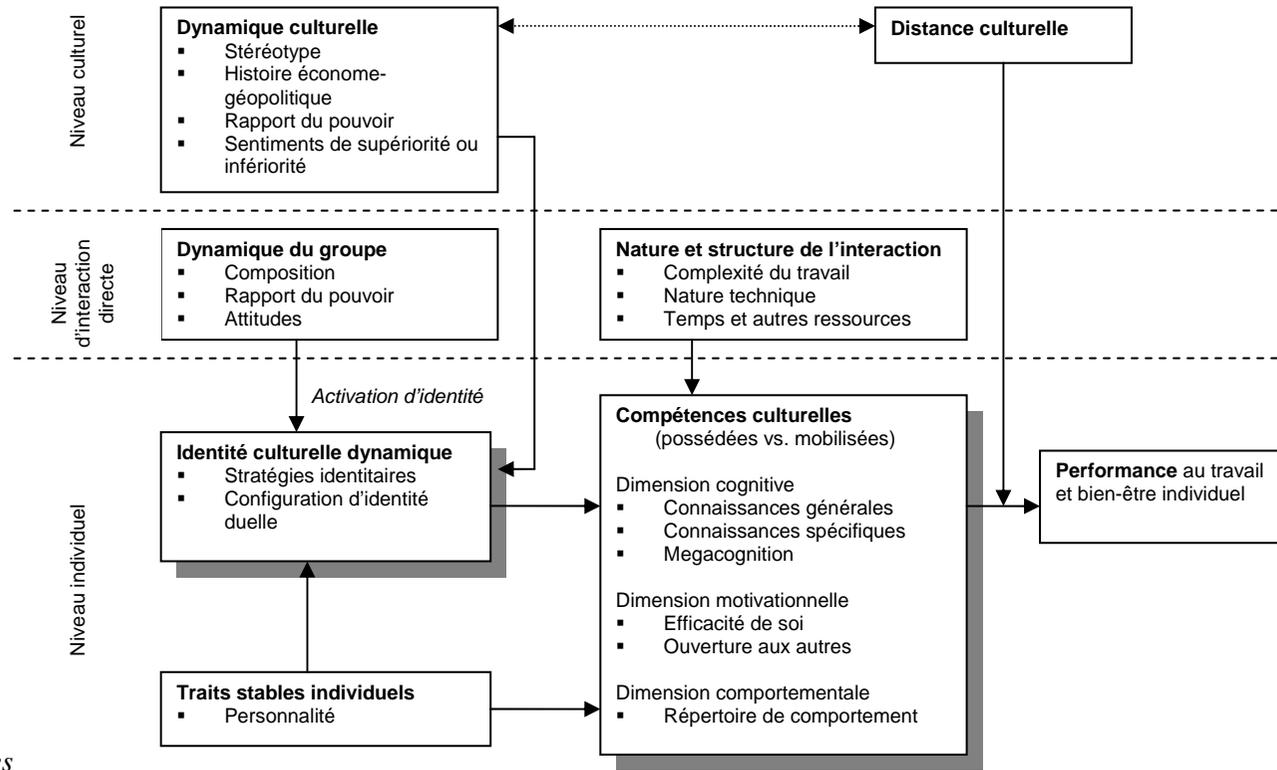
4. Vers un cadre dynamique et de niveaux multiples des compétences culturelles

Loin d'aboutir à un cadre théorique complet sur les compétences culturelles, nous élargissons son étendue par intégrant les éléments identitaires et contextuels dans le modèle. Nous proposons donc le modèle dans le Figure 2 (cf. page suivante).

Commençons par le niveau individuel. Dans ce modèle, les compétences culturelles sont analysées non seulement comme des capacités un individu dispose, mais aussi comment cet individu mobilise ces capacités, réparties dans les trois dimensions définies par Earley et Ang (2003). La personnalité détermine une partie de ces compétences, tandis que les stratégies identitaires de cet individu décident jusqu'à quel point il arrive à les mobiliser. Suivant les arguments de Berry (1990) et LaFromboise et al. (1993), nous réclavons qu'une configuration d'identité duelle contribue à un développement et une mobilisation effective des compétences culturelles, qui mène ensuite à une meilleure performance au travail et un bien-être individuel plus élevé.

Pourtant, des facteurs contextuels influencent les stratégies identitaires et ainsi les compétences culturelles. Par exemple, au niveau du groupe (ou d'interaction interculturelle directe), la composition de ce groupe, sa

Figure 2. Modèle dynamique et de niveaux multiples des compétences culturel-



les

diversité, la présence du sous-groupe dominant, le rapport du pouvoir entre différents sous-groupes sont considérés déclencher certaines réactions particulières des stratégies identitaires au niveau individuel. Influencé par les situations économiques, sociales et géopolitiques entre pays et cultures, **on est socialisé à des attitudes figées vers un certain autre, souvent un mix de hostilité, supériorité et infériorité, et peur, sous l'influence de propagande politiques**. Alors nos stratégies identitaires individuelles ainsi que les perceptions ou stéréotypes au niveau du groupe sont également au moins en partie dictées par des perceptions et des histoires d'interaction du plus haut niveau – celui du pays ou de culture.

La nature et la structure de l'interaction peuvent aussi s'imposer. Le temps permettrait éventuellement aux individus concernés de comprendre les différences et apprendre à accepter et respecter l'un l'autre. Mais le temps en soi n'est pas un remède garanti car il est possible que les conflits et malentendus s'aggravent au fil du temps s'ils ne sont pas gérés correctement. En plus, l'exigence à performance est souvent très élevée, qui ne laisse pas beaucoup de temps et marge aux acteurs interculturels à prendre le temps pour dépasser les obstacles culturels et de se comprendre. Cela pourrait devenir un déclencheur de pression et de conflit. En outre, les collaborations de différentes natures exigent aussi des compétences variées (voir Chevrier, dans ce volume), déterminant les compétences à mobiliser chez un individu.

Finalement, nous proposons que la distance culturelle peut modérer l'impact des compétences culturelles individuelles sur les performances – c'est-à-dire, quand la distance culturelle est plus large, le lien entre les compétences culturelles et les performances est plus faible car il est plus difficile à traduire les différents systèmes de valeurs et de sens de l'un à l'autre.

4.1. La nature duelle et dynamique des compétences culturelles

Ce modèle nous permet de saisir certain degré de complexité duelle dans l'interaction interculturelle via le biais d'identité duelle. Souvent, l'interaction interculturelle nous oblige à faire face à des défis duels et à gérer des dilemmes culturels (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000). A notre avis, la nature même des compétences culturelles englobe ce défi duel : d'une part, ces compétences sont enracinées à une affirmation de soi-même forte (confiant et affirmatif) ; d'autre part, elles exigent aussi une ouverture extraordinaire aux autres, une capacité constante de voir les points manquant à apprendre (modeste). D'un côté, nous avons besoin non seulement d'un

point de repère de soi assez stable ; de l'autre, nous avons aussi besoin d'une flexibilité dynamique pour nous développer. Dans l'acquisition des connaissances culturelles, nous constatons également ce défi duel: il nous faut obtenir des connaissances culturelles concrètes afin de les transformer en action ; néanmoins, il faut aussi faire attention de ne pas tomber dans la piège de stéréotype, souvent le résultat des connaissances culturelles bien que partielles et figées. Il est donc impératif de porter attention simultanée aux exigences apparemment opposées ou contradictoires, de balancer constamment entre les deux points. On peut alors considérer les compétences culturelles comme un processus dans lequel on essaie de trouver un équilibre dynamique dans les défis duels d'une interaction interculturelle.

Concevoir les compétences culturelles avec ce modèle dynamique et contextuel porte des implications cruciales sur l'entraînements et développement. Tout d'abord, la promesse d'entraînement deviendra plus réaliste en ne pas se focalisant que sur l'effort à changer des traits individuels relativement stables. L'accent peut dès lors se mettre sur l'aspect dynamique tel que les connaissances spécifiques d'une culture, mais surtout la capacité de gestion des stratégies identitaires. De plus, il ne faut pas oublier que, malgré le fait que l'on peut avoir atteint un niveau des compétences culturelles très élevé, on fonctionne toujours dans un cadre de référence limité. On n'arrive jamais à épuiser la richesse de la diversité culturelle, et ne sera jamais parfaitement fluent dans toutes les cultures. Par conséquent, la poursuite des compétences culturelles est un effort continu sans cesse. Autrement dit, les compétences culturelles impliquent aussi un apprentissage permanent et ajustement constant, résultant des observations de déviations des performances attendues et des incidences critiques culturelles identifiées. Avec l'aide du modèle dynamique proposé, un programme d'entraînement peut aider aux participants à orienter les énergies vers les capacités clés, à formuler les identités culturelles en fonction du contexte, et à rester ouverts et attentifs pour cet apprentissage permanent dans le développement des capacités cognitives, motivationnelles, et comportementales des compétences culturelles. En soulignant cette nature duelle et dynamique, nous espérons avancer un petit pas dans la conquête permanent sur les compétences culturelles.

5. Un aperçu du livre – l'aspect général et spécifique

Les articles recueillis dans ce livre couvrent la dimension générale mais aussi spécifique des compétences culturelles. Pour nous, développer les compé-

VERS UN MODÈLE DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES CULTURELLES

tences culturelles est un processus de renforcement mutuel entre les deux composants – plus les connaissances spécifiques dont nous disposons sont nombreuses, plus nos compétences culturelles générales seront développées, et réciproquement. Nous invitons donc les lecteurs à se référer au modèle proposé ci-dessus en lisant ce livre, et de rester attentifs au va-et-vient entre les détails des spécificités culturelles et le cadre général des compétences souhaitées.

Commençons par l'aspect général. Selon Delange et Pierre (chapitre 2 de ce livre), penser la compétence interculturelle, c'est d'abord définir avec précision et nuances ces deux termes. C'est aussi reconnaître que l'exercice d'une compétence relève d'une dynamique itérative à la fois identitaire et sociale, à la fois regard sur soi et par l'Autre. Située à la confluence d'une logique relationnelle et d'une logique d'appartenance, la culture peut donc s'analyser en tant que récit ou bien sous l'angle morphologique dans une perspective herméneutique. De la collusion des différentes cultures, l'analyse d'un tout par ses parties de façon singulière et simultanée permettra alors l'émergence des interstices culturels liés aux changements ou aux confrontations, dont l'organisation constitue l'un des champs les plus prometteurs. En effet, si l'on postule qu'être compétent en situation d'interaction culturelle, c'est avant tout savoir s'adapter aux changements en reconnaissant le poids décisif de la communication, alors les phénomènes de résistance face à la différence ou l'étrangeté gagneront à une meilleure appréhension des situations complexes par une approche interculturelle des acteurs et des contextes d'un point de vue historique comme micro- et macrosociologique. L'innovation et l'adaptation au sein des organisations sont à ce prix.

Comment aborder le management interculturel est la question centrale de l'article de Chevrier (chapitre 3 de ce livre), qui nous propose une approche contingente débordant les offres habituelles de recommandations générales sur l'ouverture et l'adaptation à l'Autre. Trois axes sont proposés : Premier axe : une typologie de huit situations de collaboration interculturelle selon les acteurs, les tâches, le contexte institutionnel, les modes de fonctionnement, la durée et une illustration. Deuxième axe : une typologie des modes d'ajustements interculturels dans une optique progressive d'acquisition ou d'apprentissage depuis l'adaptation spontanée de l'individu en passant par le développement de la convivialité et la gestion institutionnelle des cultures transnationales communes, jusqu'à la co-construction synergies culturelles autour des différents univers de sens. Troisième axe : un essai de typologie des compétences mobilisées par les acteurs en équipes interculturelles qui,

au-delà des compétences linguistiques et relationnelles d'un individu plaide pour des compétences organisationnelles (lecture des signaux faibles et accès à l'informel en sus des processus formels) et enfin interculturelles (capacité à décrypter des sens divergents, distanciation collective). Demeurent cependant la problématique du développement de telles compétences, la formalisation des modes d'apprentissage et la mise en place d'outils appropriés comme pistes d'avenir pour leur application concrète au niveau des organisations.

Passons ensuite aux connaissances culturelles spécifiques, commençant par la France présentée par d'Iribarne (chapitre 4 de ce livre). Selon lui, l'enracinement culturel du management français repose aux yeux de ses partenaires étrangers sur de bien singulières spécificités qui nourrissent une perception assez générale d'arrogance et d'étonnement malgré d'indéniables succès sur le marché mondial. Pour commencer, le sens conjugué de l'autonomie et du devoir prend appui sur les concepts « Ancien régime » de noblesse et de rang avec des connotations statutaires et un corporatisme des métiers très éloigné des termes contractuels à l'américaine. De même, les rapports d'autorité obligent dans un contexte culturel français à soigneusement distinguer distance hiérarchique qui implique charges et prestige de pouvoir au quotidien que s'arrogé chaque groupe professionnel.

Dans le même esprit, il convient de s'interroger sur les difficultés rencontrées par le concept d'éthique d'entreprise dont les Etats-Unis sont si friands. Rapportée au sens du devoir et de l'honneur si répandus en France, ce terme apparaît comme une immixtion insupportable avec, en sus, des procédures de dénonciation anonyme et un intérêt douteux, à force d'être affiché ouvertement. Grandeur et servitudes de la fonction ou de l'entreprise induisent dans l'esprit français une attitude ou des pratiques éthiques qui vont de soi. Enfin, la perception même du client ou du fournisseur et des rapports qui en découlent diffère sensiblement selon que l'on privilégie le résultat dans le monde anglo-saxon ou plutôt la manière à l'instar du raisonnement français.

Pour Barmeyer (chapitre 5 de ce livre), le microcosme interculturel franco-allemand est d'abord régi par un contexte de coopération et d'interdépendance acceptés de part et d'autre. Au sein de nombreuses entreprises, les modes de travail et les styles de management diffèrent de façon évidente en termes de communication, de gestion du temps et de leadership. Selon que l'on aborde la culture comme un système signifiant, comme un système de valeurs collectives issues de la socialisation ou encore comme un

VERS UN MODÈLE DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES CULTURELLES

facteur de résolution des problèmes par des solutions diverses à des problèmes communs, ces trois concepts transcendent la culture elle-même dans ses composantes sociales ou générationnelles. Le cas d'une entreprise mixte du secteur aéronautique illustre parfaitement le dilemme que pose une perception différente, voire divergente du leadership : entre autorité factuelle ou personnelle, accent mis sur la tâche ou la relation, participation ou directivité, chaque style a ses avantages et inconvénients face à un groupe. Dès lors, la préférence peut être facilitée par une approche de réconciliation des oppositions respectueuse des spécificités et non par bipolarisation : une dynamique oscillatoire au sein d'un continuum prévaut lorsque les incidents critiques révèlent les facteurs-clés de succès.

Sur la base d'un modèle conceptuel développé par Hwang, Cheng, et Lee (chapitre 6 de ce livre), il s'agit d'explorer en quoi les notions de face et de faveur peuvent s'appliquer à différentes cultures, tout en soulignant l'apport spécifique du confucianisme chinois à travers son système de relation. En termes simplifiés, le demandeur de faveur se pliera aux cinq règles cardinales des relations sociales pour obtenir de l'allocateur de ressources ce qu'il attend en échange de sa déférence et de sa loyauté. Ceci permet de distinguer les modes d'organisation dans le monde chinois selon une perspective anthropologique (gestion patrilinéaire par les liens de sang, ou patriarcale par les droits d'aînesse masculins), sociologique (paternalisme par le développement de la relation et la protection accordée en échange de la soumission) ou économique (despotisme du marché sans contrat psychologique employeur/employé, monopole ou oligopole avec contre pouvoir syndical). Dans ce cadre d'analyse, la culture familiale se trouve à la confluence de l'actionnariat et du pouvoir de décision, la culture hiérarchique évolue entre pouvoir décisionnel et management tandis que la culture institutionnelle rassemble management et exécution, ce qui structure l'ensemble et permet de situer la PME chinoise devenue grande comme un modèle hybride entre la gestion confucéenne de ses origines et la gestion universaliste de l'Occident.

Examiner l'influence des facteurs socio-culturels en regard de la performance au travail et de l'efficacité organisationnelle dans un cadre général, puis dans le contexte coréen à titre d'illustration, voilà l'objet de l'article de Kim sur le Corée du Sud (chapitre 7 de ce livre). Après avoir défini le cadre conceptuel, l'auteur nous sensibilise au système de valeurs et de croyances multiples par leurs influences dont sont porteurs les Coréens. Il en résulte des caractéristiques sociales très homogènes liées à des modes de pensée, à des comportements et à des sentiments communs issus d'une histoire et d'un

processus d'adaptation permanent. Selon lui, l'histoire récente de la Corée et son essor économique proviennent d'une combinaison complexe entre des facteurs humains tels que capacité et motivation forgés dans une logique d'entraînement et d'objectifs militaires ainsi qu'une organisation martiale et planifiée de la reconstruction du pays au sortir de la guerre. D'où le lien indissociable qui s'est établi entre les grandes entreprises, concentrant l'essentiel des secteurs et des ressources (« chaebol » en coréen) et le gouvernement centralisé responsable des choix et des moyens alloués. Cette voie royale vers le népotisme et la corruption se distingue des pratiques japonaises en la matière et constitue une culture d'entreprise plus individualiste et confrontationnelle que seule une éthique des affaires transparente saura canaliser.

De l'avis de Sinha (chapitre 8 de ce livre), pour comprendre la culture indienne, une approche historique permet là encore de mieux appréhender la vision hindoue du collectivisme cosmique, de l'ordre hiérarchique et de l'orientation spirituelle. Ce mélange de dévotion et de rationalité si déroutant a pourtant su intégrer l'expérience coloniale ainsi que la mondialisation, de sorte qu'il est aujourd'hui possible de parler de culture composite. Ceci donne une lecture parfois ambivalente entre un collectivisme familial et un individualisme privé dont l'équilibre repose largement sur des données contextuelles, selon le degré de menace ou d'incertitude ressenti. Dans de tels cas, la réinterprétation des valeurs centrales évoquées plus haut peut conduire à des comportements reflétés par les organisations elles-mêmes : modèle amoral centralisé où les dirigeants s'enrichissent par la soumission des collaborateurs, modèle familial avec prise en charge poussée des employés dans une logique de paternalisme, modèle souple dans lequel exigences de la production se mélangent aux intérêts et activités personnelles avec bien des déviances. La libéralisation économique des vingt dernières années plaide davantage en faveur d'un modèle global et performant type Tata Steel ou encore d'un modèle indigène plus spirituel évitant les crises identitaires. Cependant, pour l'auteur, la forme la plus aboutie semble passer par un modèle multiculturel, sorte d'interface triangulaire entre la culture du pays d'origine, la culture globale et la culture indienne, qui autorise la cohabitation grâce à la souplesse unificatrice des Indiens eux-mêmes.

Après un rappel judicieux et clair sur les principaux composants de la culture islamique et la primauté du fait religieux, Siagh (chapitre 9 de ce livre) s'attache à concilier Islam et management en passant en revue des éléments-clés tels que la conception de l'homme, le système coopératif, la

conception de la propriété, le pouvoir et la prise de décision. De cela, il ressort que culture islamique et performance organisationnelle ne sont pas incompatibles, si l'on adapte la théorie de la contingence sur la relation organisation-environnement à ce qu'il appelle des « milieux de culture intense » ; ceux-ci régis par de fortes contraintes idéologiques ou religieuses constituent alors un environnement qualifié d'intangible. Ce type d'environnement va favoriser l'émergence d'une organisation isomorphique tant dans ses stratégies, ses structures que ses domaines d'activité. Si, en outre, un milieu qualifié de « doctrine intensif » supporte un environnement institutionnel fort soutenu par l'Etat et/ou la société, on obtient une homogénéité organisationnelle jusque dans la culture interne et les pratiques des acteurs qui normalise les comportements, dans une logique de conditionnement éthique d'inspiration religieuse.

Ensuite, l'article de Kamdem (chapitre 10 de ce livre) nous amène en Afrique. Le recours à l'éthique comme enjeu et perspective pour le développement de l'Afrique dans un univers mondialisé, voilà une position qui mérite débat. Pour ce faire, il convient d'abord de voir l'éthique comme un état d'esprit et une authentique discipline personnelle, comme entrepreneuriale et sociétale ; les limites de l'hégémonie des réseaux et des marchés financiers, des logiques d'action reposant sur le droit d'ingérence en montrent l'impérieuse nécessité. D'une approche utilitariste dominante depuis plus d'un siècle et centrée sur la rationalité économique, il s'agit de passer à une approche déontologique dont la responsabilité sociale, la gouvernance traduisent l'interpellation éthique. Deux illustrations majeures alimentent cette réalité en Afrique : l'engagement des dirigeants locaux d'entreprises du Cameroun dans la lutte active contre le Sida et le procès international suscité par la production et l'utilisation des antirétroviraux en Afrique du Sud.

Pour Joly (chapitre 11 de ce livre), évoquer des pratiques de gestion spécifiques à l'Amérique latine, c'est d'abord mesurer le poids de l'Histoire : coloniale à travers une forme de néo-féodalisme des relations, patrimoniale avec une oligarchie élitare et une économie primaire d'exportation, identitaire par l'affirmation d'une culture artistique affranchie et des percées idéologiques, américanisée par son poids économique et social avec des gouvernements autoritaires, marginalisée par une dette publique écrasante, puis enfin relancée dans la course économique mondiale avec l'émergence de quelques multinationales et une décentralisation progressive du pouvoir. Ceci permet de dresser un profil type du dirigeant d'entreprise latino-américain attaché à son environnement direct (famille, employés, région d'origine), ayant comme

valeur de référence la loyauté des rapports personnels : respect de la parole donnée, intérêt profond pour l'individu et sa famille, échange selon l'éthique du don/contre don ; le tout caractéristique d'un engagement lourd à l'intérieur du cercle des proches et des fidèles, et d'une méfiance devant la menace extérieure. De la même manière, la réputation préservée et la religiosité synchrétique coexistent avec des signes extérieurs de modernité.

Tenter de définir un apprentissage culturel dans les contextes variés de l'Europe centrale et orientale implique de comprendre ce terme comme une capacité combinatoire entre connaissances et observations sur le terrain en vue de donner du sens, selon Globokar (chapitre 12 de ce livre). Partant de ce postulat, le balayage de ces cultures par les civilisations, les religions et l'histoire autorise à détecter des zones d'influence qui dépassent les frontières nationales actuelles. Trois civilisations dominantes, respectivement slave, germanique et ottomane, ont diversement imprégné les pays d'Europe centrale et orientale : communautaire et solidaire pour la première, consensuelle sur le travail bien fait pour la seconde, socialement distanciée selon la place dans la société pour la troisième. De plus, la prise en compte des religions protestante, catholique et orthodoxe délimite assez clairement des zones de valeurs distinctes : raison, rigueur et productivité au travail dans le premier cas, détachement des choses matérielles et marges de manœuvre dans l'action entre péché et absolution pour le second, présence marquée de mystère et de l'irrationnel dans le troisième. Quant à l'Histoire, elle couvre une autre division des sphères culturelles et des caractères collectifs : peuples sédentaires et pacifiques face à ethnies guerrières, présence d'un Etat royal et d'un ordre bourgeois face à l'absence d'Etat et la soumission. Pour finir, des études croisées et des méthodes d'analyse centrées sur les stéréotypes, l'approche quantitative d'Hofstede et les cultures politiques de d'Iribarne (avec concentration sur la Pologne, la Hongrie et la Slovaquie) ont démontré quelques pistes d'interprétation communes, mais aussi l'intérêt de l'apprentissage par soi-même en profitant les cas échéant, tout en s'en méfiant, des similarités de traits culturels apparentes.

Finalement, comme une note particulière dans cette collection, Bouchard (chapitre 13 de ce livre) nous présente les spécificités culturelles non seulement nord-américaines mais aussi professionnelles de camionneurs. Centré sur l'apport anthropologique même involontaire aux sciences de gestion, ce récit du nomadisme est parti d'une expérience d'immersion chez les peuplades amérindiennes du Nord canadien pour aboutir sur une étude de l'univers des routiers ou camionneurs au long cours, dans la même logique de plongée

culturelle qualitative en profondeur. Loin des recherches quantitatives de la psychologie industrielle, notre auteur a pris le parti de la subjectivité et du vécu en commun pour recueillir et analyser tout un monde de représentations, dont la philosophie de la force par la machine s'apparente aux concepts d'énergie vitale et de passage rituel de nombreuses peuplades animistes et porteuses d'une vision cosmique de l'existence. Dès lors, les notions de durée, temps, imaginaire, esprit, instinct, plaisir, survie, liberté restituent l'humain dans sa vraie dimension : métaphysique et non gestionnaire !

Le voyage peut à présent commencer.

Bibliographie

- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31(1): 100-123.
- Arthur, W. Jr., & Bennett, W. Jr. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, 99-114.
- Bell, M.P., & Harrison, D.A. (1996). Using intra-national diversity for international assignments: A model of bicultural competence and expatriate adjustment. *Human Resource Management Review*, 6: 1, 47-75.
- Benet-Martínez, V., Lee, F., & Leu, J. (2006). Biculturalism and cognitive complexity: Expertise in Cultural representations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37: 4, 386-407.
- Berry, J. (1990). Psychology of acculturation. In N.R. Goldberger & J.B. Veroff (Eds.), *The culture and psychology reader*. New York: New York University Press.
- Berry, J.W. (2001). A psychology of immigration. *Journal of Social Issues*, 57, 615-631.
- Black, J.S., Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15, 113-136.
- Black J.S., Mendenhall, M., Oddou, G.R. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- Camilleri, C., Kastersztejn, J., Lipianski, E.D., Malewska-Peyre, H. Taboada-Leonetti, I., Vasquez, A. (1990). *Stratégies identitaires*. Paris: PUF.
- Earley, P.C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gomez-Mejia, R.L., & Palich, L.E. (1997). Cultural diversity and the performance

- of multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 28, 309-335.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*, New York: Doubleday.
- Hammer, M.R., Bennett, M.J., & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421-443.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2000). *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*, Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Harrison, J.K., Chadwick, M., & Scales, M. (1996). The relationship between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self-monitoring. *International Journal of Intercultural Relations*, 20: 2, 167-188.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Johnson, J.P., Lenartowicz, T. & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37, 525-543.
- Kelley, C., & Meyers, J.E. (1999). Cross-cultural adaptability inventory. In S.M. Fowler & M.G. Munford (Eds.), *Intercultural Sourcebook: Cross-cultural Training Methods*, 2: 53-60. Yarmouth, Me: Intercultural Press.
- LaFromboise, T., Coleman, H.L.K., & Gerton, J. (1993). Psychological impact of biculturalism: Evidence and theory. *Psychological Bulletin*, 114, 395-412.
- Leiba-O'Sullivan, S. (1999). The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: Implications for expatriate trainability, *Journal of International Business Studies*, 30, 709-725.
- Magala, S. (2005). *Cross-cultural competence*. London: Routledge.
- Matsumoto, D., LeRoux, J., Ratzlaff, C., Tatani, H., Uchida, H., Kim, C., & Araki S. (2001). Development and validation of a measure of intercultural adjustment potential in Japanese sojourners: The intercultural adjustment potential scale. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 483-510.
- Maznevski, M. L., & Lane, H. W. (2003). Shaping the global mindset: Designing educational experiences for effective global thinking in action, in Boyacigiller, Goodman, & Phillips (Eds.) *Crossing cultures: Insights from master teachers*, 171-184, Routledge: London, UK.
- Mendenhall, M., & Oddou, G.R. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.
- Miller, E.K. (1994). Diversity and its management: training managers for cultural competence within the organization, *Management Quarterly*, 35: 2, 17-23.
- Niens, U., & Cairns, E. (2003). Explaining social change and identity management strategies: New directions for future research. *Theory & Psychology*, 13: 489-509.
- Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations: A classification framework. *International Studies of Management and Organizations*, 28: 1, 8-29.

VERS UN MODÈLE DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES CULTURELLES

- Pierre, Ph. (2003). *Mobilité internationale et identités des cadres: Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*. Fontenay-sous-Bois : SIDES.
- Ryder, A., Alden, L., & Paulhus, D. (2000). Is acculturation unidimensional or bi-dimensional? A head-to-head comparison in the prediction of personality, self-identity, and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 49-65.
- Sanchez, J. I., Spector, P. E., & Cooper, C. L. (2000). Adjusting to a boundaryless world: Stress and the expatriate executive. *Academy of Management Executive*, 14, 96-106.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gregersen, H., Black, J.S., & Ferzandi, L.A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1, 109-125.
- Schneider, S.C., & Barsoux, J.-L. (1997). *Managing across cultures*. London: Prentice Hall.
- Shokef, E. & Erez, M. (2006). Shared meaning systems in multicultural teams. In B. Mannix, N.M., and Chen, Y.R. (Eds.). *National culturand groups. Research on managing groups and teams*. Volume 9, 325-352. Elsevier JAI Press: San-Diego, CA.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–53). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Taylor, E. (1994). A learning model for becoming intercultural competent. *International Journal of Intercultural Relations*, 18, 389-408.
- Thomas, D.C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31, 78-99.
- Thomas, D.C., Inkson, K. (2003). *Cultural intelligence: People skills for global business*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicolas Brealey.
- Ward, C., Leong, C.-H., & Low, M. (2004). Personality and sojourner adjustment: An exploration of the Big Five and the cultural fit proposition. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 137-151.
- Vinsonneau, G. (2002). *L'identité culturelle*, Paris : Armand Colin.
- Van der Zee, K.I., & Van Oudenhoven, J.P. (2000). The multicultural personality questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.