

Encyclopédie de la formation

Dirigée par Jean-Marie Barbier, Etienne Bourgeois, Gaëtane Chapelle et Jean Claude Ruano-Borbalan

PUF/Demos 2009

Développement des compétences et formation des cadres mobiles en contexte multiculturel

Nicolas Delange¹ et Philippe Pierre²

Résumé de l'article :

La mondialisation ne se réduit pas à la globalisation de flux économiques ou financiers. L'intensification des voyages, des migrations comme des mobilités intra-organisationnelles redéfinit en profondeur les formes d'appartenance et aussi « d'apprenance » de la majorité des salariés concernés. Pour les cadres comme pour leurs dirigeants, les nouvelles opportunités de déplacement et de communication à distance influencent en effet la transformation des programmes de formation et de développement personnel dans des entreprises qui se déclarent de plus en plus en « réseau » et veulent répondre à un double enjeu de gestion de la diversité et de sa complexité³.

La mobilité est tantôt perçue comme un catalyseur de succès, tantôt comme un symptôme de marginalité : lorsqu'elle est choisie et assumée par un cadre à haut potentiel, elle est évidemment positive, mais dégradante et infamante pour l'exilé, l'immigré ou le sans-logis. De fait, pour ces cadres et ces dirigeants, qui vivent un accroissement des distances parcourues, être mobile est censé permettre une employabilité accrue, voire garantie. Ils sont également contraints de se déplacer d'un monde social et professionnel à un autre et peuvent être confrontés à une pluralité d'ordres normatifs et de logiques de reconnaissance de leurs compétences indépendantes les unes des autres (culture d'entreprise, culture du pays d'accueil, culture de l'établissement d'accueil, cultures d'origines...). Pour les entreprises, il s'agit donc de bâtir des formations de qualité, de réduire à minima les coûts de transaction induits par ces mobilités, notamment les coûts liés aux « distances culturelles » dans le travail en équipe.

A cette nouvelle dimension à prendre en compte, correspond un nouveau type de manager : le « manager interculturel » sachant justement analyser et composer avec les différents paramètres propres à chacune des cultures supposées présentes dans l'interaction au travail. Nous nous intéressons principalement, dans cette contribution, à la formation professionnelle de celles et ceux qui se retrouvent en position de médiateur culturel entre leurs enracinements culturels d'une part, la culture prescrite de l'entreprise d'autre part et, finalement, celle(s) de leur(s) collaborateur(s). Comment donner contours à un ensemble de compétences interculturelles⁴ permettant de résister à un prétendu « choc culturel » et pouvoir articuler les « autres de sa personne » selon un critère d'adaptabilité au contexte culturel ?

¹ : Consultant.

² : Consultant. Chercheur associé au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE/CNRS). Directeur du cycle « Diversité et management interculturel » de Sciences-po Formation continue.

³ : L. BOLTANSKI et E. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

⁴ : « Il s'agit essentiellement d'un ensemble d'aptitudes analytiques et stratégiques qui élargissent l'éventail d'interprétations et d'actions de l'individu concerné dans son interaction interpersonnelle avec des membres d'autres cultures. Dans ces aptitudes analytiques et stratégiques sont impliquées des connaissances générales sur d'autres cultures qui intègrent une modification de certaines attitudes et une sensibilité vis-à-vis de la différence déterminée de la culture » (K. KNAPP et A.

Développement des compétences et formation des cadres mobiles en contexte multiculturel

« Un tronc d'arbre plongé dans l'eau, même longtemps, ne devient pas crocodile » (proverbe rwandais).

Nicolas Delange
Philippe Pierre

Introduction :

La mondialisation, les rapprochements d'entreprise, les expatriations démultiplient les occasions de travail en équipes diversifiées, au moins du point de vue national. Ainsi, les grandes entreprises emploient de nombreux salariés qui pensent dans une langue, travaillent dans une deuxième et évoluent sur d'autres scènes sociales dans une autre, qui se reconnaissent plusieurs chez-soi au risque parfois de malentendus et de conflits culturels. Fin 2006, par exemple, le nombre de Français inscrits sur les listes consulaires s'élevait à plus de 1,3 million de personnes, soit une augmentation de 8,3 % par rapport à 2005. Les Français s'expatrient à 53% dans l'Union Européenne, essentiellement en Grande Bretagne et dans les pays francophones. Dans le monde, leurs destinations cibles sont les Etats-Unis et surtout le Canada. L'Afrique est une destination en baisse et l'on comptait, en 2006, 17 000 Français en Chine, 14 000 en Inde et 8 000 au Japon. La population française hors de France se féminise (52 % de femmes contre 37 %, il y a 20 ans) et se rajeunit (27,5 % ont moins de 18 ans, particulièrement en Afrique et Moyen Orient)⁵.

Depuis les débuts du commerce, il convient de relier les mobilités physiques au flux des échanges⁶. La mondialisation semble amplifier la diversité croissante des trajets de vie personnels par lesquels chacun de nous combine son identité personnelle et culturelle avec l'ouverture aux mondes des techniques et marchand⁷. Les récits des explorateurs, des marchands, des expatriés, aux siècles précédents illustraient déjà, en effet, ce que M. MAFFESOLI appelle « une sorte de « pulsion migratoire » incitant à changer de lieu, d'habitudes, de partenaires, et ce peut-être pour réaliser « la diversité des facettes de sa personnalité »⁸. Ce dernier se demande si le vagabond, le routard, le touriste, l'aventurier, le cadre expatrié, ne seraient pas modulations diverses autour d'un même archétype, mythe incarné d'une attente collective, celle d'aborder le pluralisme structurel du « je » ? Un « je » qui se demande comment se former et comment former les autres à l'expérience du dépaysement et du travail en contexte multiculturel.

De nos jours, la mobilité des cadres en entreprise consacre une sorte de don d'ubiquité liée aux nouvelles technologies. La « compétence circulatoire »⁹ de ces cadres et l'usage qu'ils peuvent faire des nouvelles technologies vient perturber un principe physique simple qui souligne que deux corps ne peuvent occuper simultanément la même portion d'espace. Si

KNAPP-POTTHOFF, « Interkulturelle Kommunikation », *Zeitschrift für Fremdsprachenforschung*, n°1, 1990, p. 83 cités par C. BARMEYER, *Management interculturel et styles d'apprentissage*, PUL, 2007, p. 194).

⁵ Cf. Statistiques des Français inscrits au registre des Français établis hors de France, *Ministère des Affaires Etrangères*, 2006.

⁶ : F. BRAUDEL, *La civilisation matérielle*, A. Colin, 1979.

⁷ : A. TOURAINE, *Pourrons-nous vivre ensemble ? Egaux et différents*, Fayard, 1997, p. 184.

⁸ : M. MAFFESOLI, *Du nomadisme*, La Table Ronde, 2006, p. 59.

⁹ : L. MISSAOUI et A. TARRIUS, « Villes et migrants, du lieu-monde au lieu-passage », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n°22, 2006, p. 43.

l'un est présent, l'autre est ailleurs. Partout, des formes traditionnelles de mobilités géographiques qui s'exercent en famille, pour quatre à cinq ans, sont concurrencées par des pratiques de quasi-mobilité¹⁰ (par exemple, le commuting en Europe avec des retours possibles en train ou en avion le week-end au foyer, des déplacements frontaliers faisant la navette quotidienne entre le domicile dans un pays et le bureau dans un autre)¹¹. Les programmes de formation et de développement des compétences doivent de plus en plus prendre en compte la double modification du cadre spatio-temporel de ces managers mobiles avec une interactivité supposée des échanges de façon synchrone ou asynchrone (outils de messagerie tels que le chat ou le forum) et du cadre structurel avec de nouvelles formes d'accès au savoir (e-learning par exemple).

A minima, une compétence interculturelle peut être définie « comme l'aptitude à communiquer avec succès, avec des personnes procédant d'autres cultures »¹². Comment dès lors former et faire travailler ensemble des salariés à la frontière de leur(s) culture(s) ? Comment donner contour à un ensemble de compétences interculturelles permettant de résister à un prétendu « choc culturel » et pouvoir articuler les « autres de sa personne » selon un critère d'adaptabilité au contexte culturel ?

¹⁰ : B. AXELSSON, J. JOHANSON & J. SUNDBERG, "Managing by International Travelling". In M. FORSGREN & J. JOHANSON, Managing Networks in International Business. Philadelphia, PA: Gordon and Breach, 1992.

¹¹ : N. BOYACIGILLAR, 'The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations', Journal of International Business Studies, 1990, 21(3): 357-81.

¹² : C. A. RABASSO & F. J. RABASSO, Introduction au management interculturel, Ellipses2007, p. 114.

I: Entreprises en réseau, déplacements géographiques et nouveaux besoins de formation

La mobilité géographique prend différentes modalités dans les grandes entreprises contemporaines. A côté de la mobilité entre établissements ou entreprises d'un même groupe, citons celle des chantiers internationaux du BTP, du secteur de l'énergie, ceux des métiers du pétrole, pour des cadres allant de pays en pays, on constate une réduction de la part des mobilités d'expertise (visant principalement un transfert de savoir-faire) au profit des mobilités d'appartenance (visant une fidélisation de cadres dits à « haut potentiel » ou impatriés) ou des mobilités dites de gouvernance (visant l'exercice du commandement et de contrôle d'une activité stratégique).

Des demandes fortes de mobilité géographique émanent de la part de salariés ayant un parcours universitaire ou une éducation parentale, ou souvent les deux, qui leur aura donné le goût du voyage. La clause de mobilité géographique comme condition d'avancement dans la carrière se généralise un peu partout. La validation des acquis de l'expérience en terre étrangère apparaît comme une thématique grandissante. Un nombre croissant d'entreprises françaises a mis en place un « questionnaire de retour » visant à identifier les compétences acquises par le salarié à l'étranger et à connaître les attentes du salarié sur son prochain poste. Beaucoup d'entreprises proposent également un entretien de validation des acquis qui s'ajoute ou s'opère au moment de l'entretien de mi-année ou de fin d'année. Pourtant, à l'examen, plus de la moitié des personnes ayant vécu une mobilité n'utiliseraient pas les compétences acquises récemment en terre étrangère alors même que les organisations qui les emploient assignent à ces salariés une mission explicite de transfert de savoir-faire. Précisément, les compétences d'adaptation qui ont permis à l'individu de s'adapter lors de son départ à l'international ne sont pas systématiquement identifiées et utilisées au retour.

Les pays émergents sont maintenant des sources de main d'œuvre qualifiée à des coûts très compétitifs. Les flux de mobilité ont tendance à s'inverser entre ces pays et les puissances industrielles installées. Se multiplient aussi les expériences de travail simultané dans plusieurs pays lorsque le salarié appartient à une entité ayant des implantations dans plusieurs pays (plates-formes d'achats, laboratoires de recherches, usines...). Il n'est plus rare de repérer un travail dans un pays avec une résidence familiale dans un autre pays à cause des études spécifiques des enfants ou encore du travail du conjoint. De nouvelles formes d'intermittence de la vie familiale¹³, de bi-résidentialité se construisent ainsi par rapport à l'intérêt du travail, faisant naître, pour les grandes entreprises, de nouvelles contraintes en termes de formations au voyage, pour le salarié mais aussi pour son conjoint et ses enfants. Il est fréquent de proposer des cours de langue au conjoint, de financer une formation au management ou de faire participer les conjoints, parfois les enfants, aux séminaires de préparation à l'expatriation.

¹³ : Sous la direction de I. BERTAUX-WIAME et P. TRIPIER, "Les intermittents du foyer. Couples et mobilité professionnelle", *Cahiers du genre*, n° 41, 2006. Un modèle traditionnel de l'expatriation, supposant une complémentarité des sexes, à savoir le financement masculin du domicile, l'organisation féminine des rendez-vous conjugaux, la patience féminine dans l'attente de l'autre, la gestion domestique par la femme, le privilège de l'extériorité et du nomadisme (intérim, chantiers...) pour les hommes aventuriers (pompiers, chauffeurs routiers...), tend à évoluer profondément et à renouveler les compétences attendues face à l'expérience du dépaysement (G. CHARRIER et M. L. DEROFF, "La décohabitation partielle : un moyen de renégocier la relation conjugale ?", in Sous la direction de I. BERTAUX-WIAME et P. TRIPIER, "Les intermittents du foyer. Couples et mobilité professionnelle", *Cahiers du genre*, n° 41, 2006, p. 109).

Les cadres mobiles font de plus en plus partie de groupes projets, temporaires et qui posent des questions nouvelles de coordination des actions productives. A cet égard, les performances d'une entreprise dépendent de plus en plus de ce qui se passe entre les individus et les groupes de travail en dehors de toute transformation, de sa capacité à utiliser efficacement des informations symboliques. Cela touche une coopération en interne avec des partenaires, et en externe avec des clients. Croît cette nécessaire coopération entre agents économiques, en intensifiant les flux d'informations (sous ses formes orales directes et téléphoniques, écrites avec les mails et les courriers, iconiques, audiovisuelles et sous forme de progiciels de gestion intégrés), en permettant de délocaliser les productions physiques, en variant les heures et les lieux de travail. Dans le succès d'un projet en contexte international, l'essentiel est moins l'objectif en soi que l'organisation de processus, la synchronisation des différentes phases et des styles de communication des personnes concernées.

Les enjeux croissants de formation liés à la préparation des cadres à l'expatriation, de la gestion des impatriés, à la négociation dans d'autres cultures ou à la constitution de communautés de pratiques reliées depuis plusieurs pays conduisent les formateurs à varier les processus d'apprenance¹⁴ (jeux de rôles, mises en situation, apprentissages de comportements tacites par imitation, observation, pratique, échange...).

¹⁴ : W. B. GUDYKUNST, « Dimensions of Intercultural Effectiveness : Culture Specific or Culture General ? », International Journal of Intercultural Relations, vol. 8, 1984, p. 1-10.

II : Compétences et enjeux de formation des cadres mobiles. Une première revue de littérature.

Le management interculturel est censé contribuer à résoudre ou prévenir les difficultés dues à l'interaction entre cultures mères et filiales, entre expatriés et personnel local, valoriser "l'attention" portée à l'autre dans une démarche de créativité accrue des équipes diversifiées¹⁵.

Une première revue de littérature disponible sur ce sujet confirme que la carrière des cadres mobiles s'apparente à un processus jalonné d'étapes clés qui représentent autant de seuils dans l'ascension hiérarchique¹⁶. Les expériences internationales et inter-fonctionnelles sont vécues comme incontournables. Les cadres mobiles doivent faire montre de compétences de programmation spécifiques en termes d'agencement des activités dans l'espace et le temps. La vie professionnelle tend à se transformer en « une multiplicité d'évènements, ou à la faire se représenter par les individus comme telle »¹⁷.

La mobilité, comme ensemble mouvant d'informations, de techniques et de comportements, consiste bien à s'approprier des ressources sociales pour en faire un usage approprié en fonction du contexte et des interlocuteurs. Le travail des salariés ne se cantonne plus à effectuer des tâches prescrites conformément à des règles pré-établies, mais consiste de plus en plus à s'affronter à des événements au cours du pilotage du processus dont ils ont la charge¹⁸. P. VELTZ souligne que « la disponibilité comme capacité de négocier et d'agencer des temporalités d'activités sans cesse bousculées par les événements (pannes, contacts clients, mails appelant des réponses urgentes...) devient un objectif cardinal, même s'il est le plus souvent tacite. Le nouvel idéal productif n'est plus celui d'un ensemble de gestes répétés en cadence. Il est celui d'un ensemble d'interactions fluides fondées sur la disponibilité généralisée »¹⁹. Le contrôle devient ondulatoire, piloté autour des résultats réactualisés. Ceci amène à savoir faire plusieurs choses à la fois et à cultiver une polyvalence liée à une « sur-capacité » circulatoire.

Classiquement, la compétence est le plus souvent définie comme la capacité de la personne à utiliser de manière adéquate en fonction de la situation rencontrée les connaissances et les savoir-faire acquis. L'accroissement du pouvoir de la personne sur le contenu de son activité répond à un développement d'une capacité générale d'apprentissage.

A la différence de la qualification, la compétence est dynamique et constitue une actualisation itérative de celle-ci. Ainsi, la compétence d'un géophysicien peut être fonction de ses diplômes, de ses expériences antérieures, et notamment de ses déplacements géographiques précédents, mais sa compétence se constatera chaque fois qu'il parviendra, par exemple, à parer aux impondérables, parce qu'il aura su analyser ce qui risquait de mettre en péril un projet en identifiant le risque et en le jugulant.

¹⁵ : W. B. GUDYKUNST, « Dimensions of Intercultural Effectiveness. Culture Specific or Culture General ? », *International Journal of Intercultural Relations*, vol.8, 1984, p. 1-10 ; N. DINGES, « Intercultural Competence. A Research Perspective », in D. LANDIS et R. BHAGAT, *Handbook of Intercultural Training*, Sage, 1996, p. 106-123.

¹⁶ : B. PARKER et G. M. Mc EVOY, "Initial examination of a model of intercultural adjustment", *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 1993, p. 355-379.

¹⁷ : F. ASCHER, *La société hypermoderne*, Editions de l'Aube, 2000, p. 67.

¹⁸ : S. MAGALA, *Cross-cultural Competence*, Routledge, London, 2005.

¹⁹ : R. SENNETT, « Récits au temps de la précarité » in M. WIEVIORKA, *Les sciences sociales en mutation*, Editions Sciences Humaines, 2007, p.439.

P. LAURENT et Y. T. LEE définissent alors la compétence culturelle 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 de manière acceptable par d'autres pour faciliter la communication et la collaboration ». En croisant l'ouverture aux autres cultures et le caractère affermi d'une identité culturelle personnelle dont on tire fierté, P. LAURENT et Y. T. LEE distinguent différentes populations : les personnes culturellement « déphasées », l'enfermement culturel pour des personnes « isolées », ce qu'ils nomment le « narcissisme ethnocentrique », et enfin la compétence biculturelle.

Les travaux les plus récents visent à réhabiliter les variables contextuelles quand les individus mobiles développent un répertoire de rôles et de comportements plus large pour s'engager ensuite dans des comportements adéquats selon les normes culturelles en question²⁰. 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 (M. MENDENHALL & G. ODDOU²¹; N. DELANGE & P. PIERRE)²². Les compétences que déploient certains cadres expatriés le sont dans des contextes dangereux²³. L'ensemble de ces risques auxquels sont exposés ces cadres mobiles, qu'il s'agisse de risques inhérents à l'entreprise (hygiène et sécurité sur un lieu de travail en mer, isolé, souterrain...) ou de risques externes (catastrophes naturelles, soulèvements, épidémies...) soulève d'une part, la question d'une responsabilité juridique de l'employeur qui s'élargit et d'autre part, pour le salarié et éventuellement sa famille, d'une capacité à résister et à faire face. La presse relate que Total licencie en août 2007 « un salarié français qui refuse d'accepter une mutation au Nigéria. Marié et père de deux enfants, il justifie sa position par les mauvaises conditions de sécurité dans ce pays (un salarié de Total a justement été enlevé au Nigéria le 2 août 2007 !) »²⁴.

Toutes ces composantes décrivent des cadres dont les contours sont de plus en plus ténus. Dès lors former des femmes et des hommes à ces situations à interpréter tous ces signaux, ces récits symboliques concourt à renforcer et à valoriser leur sens et leur faculté à s'adapter à des environnements nouveaux. La formation et la préparation à ces situations interculturelles présupposent d'avoir une approche « modulaire » de la compétence²⁵ et « fractale » de la culture : la culture d'un individu ne peut se résumer à l'ensemble des cultures auxquelles il appartient (famille, association, entreprise, club, tribu...) et la compétence n'est jamais qu'un ensemble fragmentaire que nous pouvons mobiliser intégralement ou partiellement pour atteindre notre but.

²⁰ : Y. YAMAZAKI, "Learning styles and typologies of cultural differences : a theoretical and empirical comparison", *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 5, 2005, p. 521-548.

²¹ : M. MENDENHALL & G. ODDOU, « The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review », *Academy of Management*, 10: 1, 1985, pp. 39-47.

²² : P. PIERRE, « Mobilité internationale des cadres et compétences en contextes multiculturels de travail », *IVème Séminaire Interculturel sino-français de Canton, « Migrations des pensées et des technologies »*, Université des Etudes Etrangères du Guangdong, 2005 ; N. DELANGE et P. PIERRE, « Les compétences inter-culturelles des managers mobiles en entreprise », in A. M. GUENETTE, Y. T. LEE et V. CALVEZ, *La compétence culturelle*, L'Harmattan, 2007.

²³ : J. I. SANCHEZ, P. E. SPECTOR & C. L. COOPER, « Adjusting to a boundaryless world: Stress and the expatriate executive », *Academy of Management Executive*, 14, 2000, p. 96-106.

²⁴ : <http://heureuxquicommeulysse.viabloga.com/>

²⁵ : Parmi les auteurs français ayant travaillé sur l'approche modulaire de la compétence, citons par exemple, B. BUREL qui est à l'origine de travaux sur le sujet.

III : Explorer la compétence interculturelle des cadres mobiles

A minima, une compétence interculturelle peut être définie « comme l'aptitude à communiquer avec succès, avec des personnes procédant d'autres cultures »²⁶. C. BARMEYER propose de décomposer la compétence interculturelle en savoir cognitif, attitudes affectives, émotionnelles ou de sensibilité culturelle. Les connaissances cognitives y sont définies comme des connaissances liées à la civilisation, à l'histoire, aux orientations de valeurs, aux fonctionnements des systèmes économiques ou juridiques propres à un espace culturel. Il remarque que chacun d'entre nous, en simplifiant, habitons une culture, non une technique. Certaines cultures tendent à s'internationaliser et servent à tout le monde comme l'anglais ou le plan comptable. Mais ces systèmes techniques, dont nous nous servons, ne créent pas de sentiments forts d'appartenance²⁷. C. BARMEYER rappelle que « la littérature fait une distinction entre les concepts de compétence interculturelle à un niveau culturel général et de compétence interculturelle appliquée à une culture », impliquant des connaissances sur le système de valeurs et de règles des cultures concernées²⁸.

La compétence interculturelle est donc associée à une compétence sociale qui ne se développe que dans une confiance octroyée et une attention soutenue. En cela, l'empathie permet un changement de perspective et une capacité à remettre en question ses propres modes de pensée et de comportement. Elle permet de développer, dans un premier temps, une tolérance à l'ambiguïté pour la lever dans un second temps. Un apprentissage interculturel est un apprentissage par expérience²⁹.

Les cadres mobiles montrent que les conditions de la compétence d'un individu se constituent bien au-delà, spatialement et temporellement, des situations affrontées³⁰. Les capacités relationnelles, lors de l'intégration en terre étrangère, qu'ils déploient³¹ s'apparentent à un jeu social. Pour comprendre ce jeu social, en contexte interculturel, il s'agit donc de contrer les interprétations monocausales de la compétence qui renverrait à un « logiciel mental » que l'on détient ou pas car *in fine*, les situations de confrontation multiculturelle amènent au contraire à lire les choses sur un plan synchronique.

Toute expérience interculturelle peut être intelligible comme processus d'influence interindividuelle et débouche pour l'individu au travail d'un processus de transformation de ses représentations qu'il cherchera à mettre perpétuellement en forme par l'acte narratif. La compétence est le moment d'articulation entre l'initiative individuelle de l'acteur, son expertise et le regard d'autrui. La compétence est le liant entre l'individu, l'acteur, le groupe et la reconnaissance de son activité, de son travail qui s'effectue dans la mesure où il est reconnu comme étant compétent³². Le « je » s'articule au groupe par le truchement de la compétence et lorsque celle-ci s'exerce l'acteur, en réfléchissant, devient « soi » : la

²⁶ : C. A. RABASSO & F. J. RABASSO, Introduction au management interculturel, Ellipses2007, p. 114.

²⁷ : R. DEBRAY, Un mythe contemporain : le dialogue des civilisations, CNRS Editions, 2007, p. 45. « Il semble bien, décidément, que l'Histoire nous reprenne d'une main ce qu'elle nous accorde de l'autre : ouverture par les moyens de la mobilité physique, clôture par les moyens de la mémoire culturelle ».

²⁸ : C. BARMEYER, Management interculturel et styles d'apprentissage, PUL, 2007, p. 193.

²⁹ : R. W. BRISLIN et Y. TOMOKO, Intercultural Communication Training : An Introduction, Sage, 1994 ; M. R. HAMMER, M. J. BENNETT et R. WISEMAN, « Measuring intercultural sensitivity : The intercultural development inventory », *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 27, 2003, p. 421-443.

³⁰ : P. ZARIFIAN, Le modèle de la compétence, Editions Liaisons, 2004, p. 91.

³¹ : K. CUSHNER et D. LANDIS, « The Intercultural Sensitizer », in D. LANDIS et R. S. BHAGAT, Handbook of Intercultural Training, Sage, 1996, p. 185-198.

³² : Nous insistons sur le fait que les qualifications ne sauraient contribuer durablement à la reconnaissance du groupe dans la mesure où, comme nous l'avons vu, elles ne sont ni itératives, ni actuelles.

compétence est cette éclosion d'une perception, d'une saisie du soi (et d'un apprentissage de rôle) avec comme visée l'autre dans un contexte de travail. La compétence est, en ce sens, doublement dynamique dans la mesure où elle permet à l'acteur de se saisir lui-même comme étant à l'œuvre et non pas comme un simple automate. Il y a donc un premier palier entre le « je » et « le soi » situé au niveau de l'acteur et un second entre l'acteur et autrui qui le reconnaît *en tant que tel*.

Conclusion

Il n'existe, à proprement parler, aucune compétence interculturelle mais derrière ce vocable quelque chose d'autre *nous* fait *signe*. En effet, la compétence interculturelle s'inscrit dans une perspective collective : elle ne peut pas être exercée par une personne seule. Pour qu'elle adienne, elle implique qu'autrui soit présent et acteur dans l'échange symbolique de sorte que chacun se reconnait mutuellement non pas comme un simple accident culturel mais comme un partenaire de jeu.

Livrer l'exhaustivité des règles du jeu en contexte interculturel est illusoire. Toute formation doit permettre d'esquisser la forme et les contours de l'aire de jeu ainsi que ses règles principales pour permettre à chacun des partenaires d'apprendre de lui-même et des autres. Ainsi, la culture appréhendée comme récit permet de constituer des systèmes de formation où l'analyse sémiotique, l'écoute, l'analyse de situations de communication interpersonnelles participent du travail de décentrage nécessaire pour modifier les perspectives des acteurs. Dès lors, le formateur peut mettre en œuvre une approche modulaire et fractale pour que les dimensions culturelles de toute situation interpersonnelle soient dédramatisées afin de renforcer la première compétence culturelle : l'écoute empathique.