

**Une étude exploratoire sur les liens d'influence des déterminants de la compétence interculturelle individuelle. Cas de deux dirigeants étrangers à Madagascar. Approche par la cartographie cognitive.**

**Henriette RAKOTOMENA MIALY**, Doctorante  
IAE Montpellier  
Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGOR)  
Université Montpellier II  
07 Parc du Petit Bourg – Appart *ROSALIA*  
91000 Evry  
[mialyrakotomena@yahoo.fr](mailto:mialyrakotomena@yahoo.fr)

**Résumé :**

La compétence interculturelle, reconnue utile dans un contexte économique de plus en plus globalisé, est bien connue de par son utilité et en même temps, elle est mal connue. A travers cette étude, certaines caractéristiques de cette compétence seront développées. Une analyse de discours de deux dirigeants étrangers, actuellement en situation de travail interculturel à Madagascar, a par ailleurs permis de comprendre, par la cartographie cognitive, l'articulation des déterminants de cette compétence entre eux et de voir l'importance de chacun d'eux dans cette représentation.

**Mots clés :**

Compétence, Interculturel, Expatriation, Cartographie cognitive

## Introduction

La *compétence interculturelle* est une notion que nous pourrions qualifier de bien connue car dans la pratique, tant au niveau des individus qu'au niveau des organisations, elle est considérée comme une compétence indispensable de la mobilité internationale (Barmeyer, 2000 ; Graf, 2004). Nous pouvons aujourd'hui la qualifier comme *garant d'employabilité* à l'international ou « *le plus, qui accroche le Curriculum vitae* » d'un candidat. Les sites Internet qui la développent dans ce contexte de plus en plus global ; l'importance grandissante des formations initiales, s'orientant vers l'aspect international qui tentent de sensibiliser précocement les étudiants, en partie, à l'aspect culturel; la recrudescence des centres de formations interculturelles (Vulpe, 2004) qui ne font que répondre aux demandes diverses sur le marché de travail ; nous rappellent que le terme est bien connu, surtout de par son utilité.

Cette reconnaissance d'utilité doit se traduire par une meilleure compréhension de cette dernière car il est certain que dans un monde de plus en plus globalisé où l'heure est à l'ouverture, la gestion des ressources humaines semble devoir suivre la succession rapide des événements stratégiques mondiaux au travers la gestion d'une compétence spécifique liée à la différence culturelle.

Cependant, la notion est en même temps mal connue car dans ce domaine des ressources humaines en particulier<sup>1</sup>, nous nous retrouvons devant une notion jusque là « *vague* ». Les sites Internet en développent des approches assez hétérogènes, laissant ainsi recours à de libres interprétations.

Il semble également que les travaux qui se sont centrés sur la notion soient encore limités (Bartel Radic, 2002). Rare sont ceux, orientés par exemple, sur ses caractéristiques, sa nature et ceux qui ont été entrepris depuis quelques années en proposent rarement une définition.

Du point de vue de la gestion internationale, les questions désespérément sans réponses, sur la relation *formation - efficacité en situation interculturelle* semblent toujours être au cours des préoccupations actuelles (Hays, 1974 ; Mendenhall et Oddou, 1985, 1987 ; Black et Mendenhall, 1990 ; Black et Gregersen, 1999 ; Brislin et Bhawuk, 2000 ; Caligiuri, 2000 ; Graf, 2004) notamment pour leurs candidats à forte compétences techniques.

Si à travers quelques ouvrages, avoir la compétence interculturelle s'apparente à disposer d'une liste longue, parfois même contradictoire de caractères, de connaissances (Gertsen, 1992 ; Xardel et Moran, 1994 ; Lainé, 2004), leur importance gagnerait à être mise en évidence dans une perspective de compréhension d'efficacité pragmatique. Nous présenterons alors cette étude exploratoire qui tentera d'apporter quelques éléments de cadrage pour appréhender cette compétence.

Dans la première partie de cette étude, nous allons développer la notion de compétence interculturelle, identifier certaines de ses caractéristiques. Ensuite, dans la seconde partie, nous précisons la problématique de cette étude. La troisième partie sera consacrée au cadre méthodologique. Nous présenterons et analyserons, dans la quatrième partie, les cartes issues

---

<sup>1</sup> Sur le site de l'ABES, nous avons relevé 65 ouvrages et articles confondus sur le concept de compétence interculturelle ou compétence en communication interculturelle. 80% de ces derniers relèvent des sciences du langage, 10% des sciences de l'éducation et le reste dans divers domaines.

de discours de deux dirigeants étrangers actuellement en contexte de travail interculturel à Madagascar pour identifier les liens existants entre les déterminants de cette compétence. Enfin, une discussion par rapport aux résultats obtenus précèdera notre conclusion.

## 1. Le concept de compétence interculturelle

Ce travail se situe dans les champs théoriques de la compétence en général, se focalisant sur les concepts de l'*interculturel* et de la *culture* en particulier. Afin d'appréhender la notion de compétence interculturelle, deux approches se dessinent à notre sens. La première approche est étymologique et la deuxième est comparative.

### 1.1. L'approche étymologique de la notion s'articule autour du concept de culture.

En 1952, Alfred Kroeber et Clyde Kluckhohn ont recensé 164 définitions du mot culture dans leur livre *Culture: « A Critical Review of Concepts and Definitions »*. Ajiferuke et Boddewyn (Ajiferuke et Boddewyn, 1970, p. 154). Ils précisent à cet effet que « *la culture est l'un des concepts qui défie la possibilité d'une seule définition exhaustive* » et que « *il existe autant de sens de ce concept, que de personnes qui l'utilisent* ». Il n'y a pas par conséquent, de définition consensuelle du terme.

D'Iribarne la définit d'un point de vue anthropologique, comme « *un système de sens par lequel l'individu perçoit et interprète une situation ou une action concrète. Il partage ce système de sens avec les autres membres de sa communauté qui a, au cours de son histoire, élaboré ce système de sens* ».

Pour Hofstede, « *c'est la manière de penser, de ressentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique : elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont rattachées* », « *la culture est par essence une programmation mentale collective* »

Pour Trompenaars, « *c'est la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes* »

A travers ces différentes définitions, 3 idées traversent la notion de culture :

- C'est un *système* : composé d'un ensemble d'éléments, en interaction permanente, qui constituent un tout cohérent. C'est un processus de construction avant d'aboutir à un produit (Malinowski)<sup>2</sup>

- La culture est conditionnée par une notion de *groupe*. C'est la différence qui distingue un groupe par rapport à un autre et qui permet de donner l'appellation de différence culturelle.

Ce groupe culturel peut être un pays (culture nationale), une région (culture régionale), une entreprise ou une organisation (culture d'entreprise ou culture organisationnelle), une famille (culture familiale), une religion (culture religieuse), un sport (culture sportive), un corps de métier (culture de métier), une génération, et des catégories socioprofessionnelles.

Selon Lainé (Lainé, 2004, p. 34), de ce groupe naît un sentiment de sécurité dû à un sentiment de ressemblance permettant de prévoir plus ou moins la réaction de l'autre.

- Elle est rattachée à un dynamisme s'écartant d'un concept figé. La culture évolue, elle se transforme à travers l'interaction. Comme Trompenaars (Trompenaars, 1994, p. 57) le précise : « *La culture n'est pas une chose, une substance qui a en elle-même une réalité physique. C'est plutôt l'oeuvre des individus dont les interactions entraînent d'autres interactions qui, à leur tour en provoquent d'autres, etc...* ». Dans le même ordre d'idée,

---

<sup>2</sup> cité par Cuhe (2004, p. 33)

Hofstede précise que cette transformation se fera seulement de l'extérieur à travers les forces de la nature ou de celles des hommes mais se fera de toute manière lentement (Hofstede, 1987, p. 175)

La culture est donc un système de signification<sup>3</sup>, appris et partagé entre les membres d'un groupe ; se caractérisant par une partie implicite (Hofstede, 1994b, p. 24 ; Trompenaars, 1994, p. 54), plus profonde, composée de normes, de valeurs, de croyances et d'une partie explicite, immédiatement observable où on retrouve les artefacts (Kroeber et Kluckhohn, 1952 ; Ajiferuke et Boddewyn, 1970; Hofstede, 1983; Baligh, 1994). Ce système est partagé par ses membres. Elle est susceptible d'évoluer, de se transformer à travers l'interaction lors d'une situation interculturelle (Trompenaars, 1994, p. 57)

Cette situation interculturelle se caractérise par une mise en relation entre des groupes issus de systèmes de signification différents (Demorgon, 1996). Elle est actuellement de plus en plus inévitable professionnellement dû au phénomène de globalisation. L'essence de l'interculturalité repose sur une interaction, un échange. Il dépasse le stade de la rencontre et du constat de la différence et de ce fait suppose une coopération, une construction commune. C'est donc **un processus relationnel**.

## **1.2. Il existerait une compétence spécifique à cette situation interculturelle.**

Qu'est-ce qu'une compétence ? Les débats sur cette notion montrent une difficulté de la définir (Le Boterf, 1995 ; Zarifian, 1999, 2001 ; Pichault et Nizet, 2000 ; Cadin, Guérin et al. 2002 ; Peretti, 2003). Il en existe infiniment de définitions proposées aussi bien par les chercheurs (Zarifian, 1999), par les consultants (Le Boterf, 1993) que par les acteurs économiques (Medef, 1998) qu'il est difficile de la conceptualiser et de la définir d'une manière opératoire.

Sans vouloir en faire une liste exhaustive, nous allons discuter de quelques définitions couramment empruntées en gestion. Selon Le Boterf, la compétence en gestion des ressources humaines est un « *concept dynamique, en perpétuelle évolution en fonction du monde du travail* » (taches, qualification etc.). Il propose une approche combinatoire et envisage le fonctionnement de la compétence dans une approche systémique, dans laquelle il examine tour à tour les conditions de réalisations, les moyens ou ressources à disposition, les critères de performance et les critères de réussite.

Le MEDEF (Medef, 1998) a donné lors des journées internationales de la formation de Deauville, en octobre 1998, la définition de la compétence en gestion comme : « *une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer* » et qui rejoint à peu près l'approche combinatoire proposée par Le Boterf.

L'approche de Leplat (Leplat, 2001) en ergonomie ne se détache pas non plus de ces approches en la définissant comme « *un système de connaissances qui permettra d'engendrer l'activité répondant aux exigences des tâches d'une certaine classe* »

Enfin, nous ne pouvons pas admettre que l'approche générale de l'AFNOR ne va pas dans le même sens de l'approche combinatoire en la définissant comme « *la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité* ».

---

<sup>3</sup> Ces significations sont valeurs, des croyances, des normes et des artefacts.

Une idée commune semble donc être partagée par ces différentes définitions.

La compétence résulte de la capacité d'une personne à combiner un certain nombre de ressources en fonction de chaque situation de travail, (constituée par un cadre ou un contexte, des composantes de la situation qui apparaissent comme repères) à un moment donné pour réaliser une activité en prenant en compte les conditions et les modalités d'exercice de cette activité. Une compétence est : opératoire, finalisée, contextuelle, abstraite et hypothétique (Aubret, Gilbert et Pigeyre, 1993 ; Leplat, 1995 ; McClelland, 1973 ; Merquier et Pharo, 1992 ; Zarifian, 1999)

Ainsi, partant d'une situation d'interculturalité, la compétence interculturelle serait donc « *la capacité à combiner des ressources pour réaliser efficacement une activité au sein de groupes issus de systèmes de signification différents* »

Enfin, puisque appréhender une mise en relation interculturelle afin d'une part, de minimiser les conséquences négatives des différences pour les individus et les entreprises et d'autre part, de bénéficier des ressources potentielles qu'offre chaque culture constitue l'objet du management culturel (Chevrier, 2000), la compétence interculturelle, objet de cette étude, en constitue une dimension.

### **1.3. Quelques caractéristiques de la compétence interculturelle**

Certaines spécificités méritent d'être précisées sur sa nature.

#### **Une compétence particulière :**

Si nous prenons une définition large d'une *compétence* comme un consensus qui « *permet de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée* » de Bellier (1998), celle-ci répond à celle de la compétence interculturelle. En revanche, si nous choisissons des définitions plus précises comme « *un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau...* » de Montmollin (1984) par exemple alors, elle ne peut être considérée comme une compétence au même titre par exemple que les « *savoir-faire* » ou les *compétences techniques*

Elle présente certaines caractéristiques, qui la distinguent des autres compétences en général :

La littérature sous-entend que la compétence est contextualisée, parlant donc de compétence à faire quelque chose de précis dans une situation professionnelle donnée. Or, la compétence interculturelle, parce qu'elle emprunte beaucoup d'aspects comportementaux, de personnalité, de savoir être rentre difficilement dans ce cadre.

La littérature suppose aussi un lien direct entre la compétence et une activité professionnelle réussie. Si ce lien devient éphémère, L'apport de la compétence en général est difficile à saisir ce qui est le cas de la compétence interculturelle qui introduit une certaine distance avec la performance.

En ce qui concerne la question des modes d'acquisition, de développement et de formation des compétences, il est difficile d'adopter un discours général qui convienne à la fois aux compétences techniques par exemple et à notre compétence. Leur nature est différente. Les caractéristiques *épisodiques* et *relationnelles* mentionnées par Spitzberg (Spitzberg, 2000) rappellent l'existence d'un mécanisme combinatoire permanent et fluctuant de la compétence interculturelle. En effet, il spécifie trois systèmes associés à la compétence interculturelle :

- *Le système individuel* qui fait appel à des caractéristiques individuelles qui facilitent une interaction. Il serait associé selon Gertsen (Gertsen, 1992) à une dimension cognitive, une dimension affective, et à une dimension comportementale.

- *Le système épisodique* précise son caractère irrégulier et contextuel dans une situation: une personne ayant été performant dans une situation donnée ne pourrait donner la garantie de l'être dans une autre.

- *Le système relationnel* précise également son caractère irrégulier et contextuel mais à travers les interactions: une personne ayant été performante avec une personne ne pourrait donner la garantie de l'être avec une autre.

Par conséquent, la place donnée à l'expérience, dans l'acquisition des compétences techniques par exemple ne peut être identique celle de la compétence interculturelle où, une certaine habilité, l'histoire individuelle dans sa dimension psychologique, relationnelle et inconsciente, demeure essentielle.

La compétence interculturelle ne se présente donc pas comme un objet d'étude et de description aussi « *nette* » que les savoir-faire ou les compétences techniques. Elle ne répond pas aux caractéristiques générales d'une compétence. **Elle est de ce fait une compétence qu'on peut qualifier de particulière.**

### **Une compétence relationnelle et sociale de base :**

Si nous admettons alors comme Gertsen (Gertsen, 1992) que la compétence interculturelle est une compétence relationnelle<sup>4</sup>, communicationnelle<sup>5</sup> et sociale<sup>6</sup> de base. Pourquoi lui avoir attribué une autre dénomination ?

3 faits permettent, à notre sens, d'apporter des réponses à cette question :

**Au premier contact, l'existence potentielle d'un préjugé ou stéréotype forte au contact de personnes issues d'autres cultures** provoque une distanciation dans les premiers temps de contact. Alors, pour connaître l'autre, on s'accroche à différents types d'informations sur sa culture, attitude parfois à double tranchant car elle instruit mais peut accentuer les *stéréotypes* et les *préjugés*, facteurs de blocages des relations interculturelles (Lainé, 2004 ; Thomas, 1995 ; Chevrier, 2000 ; Bosche, 1993 ; Gauthey, 1990 ; Equilbey, 2004) et qui finalement ne facilitent pas la démarche. On se retrouve alors devant un cercle vicieux.

Or, lors d'une interaction avec des personnes présentant les mêmes caractéristiques que nous, cette boucle de protection ne se crée pas.

**La brutalité de la manifestation de la différence qui se manifeste par le choc culturel.** Le choc culturel<sup>7</sup> n'est jamais une étape anodine. A partir du moment où tout individu est convaincu du bien fondé de ses valeurs culturelles, les incompréhensions peuvent être

---

<sup>4</sup> «Capacités qui permettent de coopérer efficacement avec autrui : capacité d'écoute, de négociation, de travail en équipe, de travail en réseau » (Le Boterf, 1999, p. 40). Compétence intimement liée à l'individu, elle est couramment considérée comme une compétence « *de troisième dimension* »<sup>4</sup>. Elle est très proche selon Ségala du « *savoir être* » (Ségala, 2005, p. 83)

<sup>5</sup> Zarifian dans « Travail et communication: essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle » (1998, p. 115) a simplifié la définition de la communication: « c'est essayer de se comprendre, c'est essayer de se mettre d'accord sur quelque chose. C'est aussi vouloir se comprendre »

<sup>6</sup> «savoir se comporter en groupe, à savoir utiliser les règles de conduite sociale, à savoir s'adapter à un milieu, un contexte nouveau, à comprendre les signes de reconnaissances indispensables, bref, à maîtriser les rôles qu'il faut jouer pour réussir les interactions de la vie quotidienne » selon Goffman (1968, 1973, 1974, 1975) cité par Bellier (1998, p. 94)

<sup>7</sup> Le choc culturel est le résultat d'un constat de différence dans la partie généralement implicite d'une culture. Ce choc apparaît quand la première idée qu'on s'est faite de la culture, accentuée par le poids des apparences a été faussée. Le choc culturel est la deuxième phase du processus d'acculturation. La première phase étant l'euphorie de la découverte, la troisième l'adaptation et la quatrième la stabilité.

brutales. Nous pouvons supposer que deux personnes de culture assez proche, peuvent aussi avoir des phases d'incompréhension ; mais les bases sur lesquelles ces incompréhensions se fondent sont insaisissables pour chaque partie quand les cultures sont divergentes. C'est là le fondement même de la brutalité.

**Au cours de la relation, la persévérance des efforts, due à la « programmation mentale » ancrée chez chaque individu.** En réalité, il n'y pas qu'un seul choc de culture dans une relation soutenue, il y en a souvent une succession. Il vaudrait alors que les groupes, en interaction, aient assez de maturité pour les surmonter tous.

Nous supposons en conséquence, un jeu d'interaction plus **difficile** dû à une importance plus ou moins forte de la différence dans la compétence interculturelle qui la distingue de la compétence relationnelle et sociale.

**Compétence interculturelle = compétence relationnelle et sociale + différence accentuée par la culture**

Pour sa mise en œuvre, les travaux sur le Management interculturel propose à ce titre plusieurs dimensions culturelles à prendre en considération. Les cinq dimensions définies par Hofstede, les concepts développés par Hall ainsi que les 7 approches de Trompenaars sont des références assez fréquemment utilisées qui sont les suivants.

Hall (années 1950)	Hofstede (années 1980)	Trompenaars (années 1990)
Contexte riche / contexte pauvre	Individualisme / Collectivisme	Individualisme / Collectivisme
Polychrone / Monochrone	Contrôle de l'incertitude	Contrôler la nature / laisser vivre
Distance interpersonnelle	Distance hiérarchique	Universalisme / Particularisme
	Masculinité / Féminité	Affectivité / Neutralité
	Orientation long terme / court terme	Culture spécifique / Culture diffuse
		Statut attribué / Statut acquis
		Temps séquentiel / Temps synchronique

**Tableau : les différences dimensions culturelles couramment proposées en management interculturel.**

### Une compétence implicite et complexe à appréhender :

S'il est admis que la compétence est la mise en œuvre des connaissances à travers l'action.(Le Boterf, 1995; Mack, 1995 ; Von Krogh et Ross, 1995) ; par extension aux caractéristiques des connaissances dite « *tacites* » et celles dites « *explicites* », nous pouvons tenter d'identifier celles des *compétences tacites* et des *compétences explicites*.

Les deux notions se distinguent davantage sur leur communicabilité (Nonaka, 1991).

Les connaissances tacites ou « *connaissances automatiques* » sont les connaissances innées ou le savoir-faire acquis par l'expérience. Elles sont de nature difficiles à « *formaliser* ». Ce sont aussi les connaissances où les critères de succès ne peuvent être définis qu'en cours d'activité (Le Boterf, 1995, p. 37).

Les connaissances explicites ou « *connaissance consciente* » sont les connaissances formalisables dont les critères de succès sont pré décrits (cas des compétences techniques) ou sont posés par des conditions explicites à respecter (cas des compétences juridiques).

En nous appuyant sur les caractéristiques proposées par Spitzberg précédemment, la mise en œuvre de la compétence interculturelle s'apparente à un exercice permanent d'*essai-erreur*.

La *culture* elle-même est une notion entachée d'évidence, parfois plongée dans une « *semi-inconscience* » et qui est quelquefois incontrôlées.

Est-ce que nous sommes véritablement conscients de la culture que nous portons en nous ?  
« *L'homme ne peut prendre conscience de son véritable être culturel, car, tant qu'il n'a pas pris conscience de la validité d'un être différent, il manque de base pour valider le sien propre* » disait Hall (Hall, 1987, p. 209). Il est difficile de caractériser sa culture avec précision et c'est perpétuellement en rapport avec un autre que cette identification se construit. C'est l'*habitus*, la *programmation de l'esprit* (Hofstede, 1994) ou l'*automatisme* (Lainé, 2004) qui prend place dans notre inconscient<sup>8</sup>.

Pour ceux qui sont interculturellement compétents, Ils prennent conscience en même temps de la différence entre sa culture et celui de l'autre et ajuste son comportement en fonction des situations. Une tentative d'explication logique devient problématique. Il n'y a ni de conditions explicites à respecter, ni critères de succès.

Ces inconstances qui la caractérisent, comme toute compétence relationnelle, rendent son **appréhension complexe**.

**Elle nous semble donc être une compétence, soit innée, soit un savoir-faire acquis par l'expérience, relevant de ce fait, des caractéristiques d'une compétence tacite.**

Cette première partie nous a permis de développer le fondement du concept de compétence interculturel à travers les notions : de culture, de situation interculturelle et de compétence. Cette démarche nous a par ailleurs éclairé afin de la distinguer de ses compétences voisines liées au phénomène de globalisation qui sont la compétence globale et internationale. Nous avons par ailleurs justifier son caractère largement implicite, particulière et expliquer les raisons de la complexité de son appréhension.

## 2. Formulation de la problématique

Trois courants de sélection sont utilisés par la gestion internationale des ressources humaines pour identifier les candidats potentiellement compétents, pour un travail en contexte d'interculturalité:

- Un courant de sélection à dominante « *expériences antérieures* ». Ces candidats présenteraient l'avantage de pouvoir dépasser facilement la phase de *choc culturel* lors d'un processus d'acculturation<sup>9</sup>. Aisance, qu'ils ont progressivement acquis au cours de leurs existences antérieures, donc d'être potentiellement opérationnels sur le terrain. Plusieurs études comme celle de (Barmeyer, 2000, 2004) sont à l'origine de ce choix estimant le caractère capital et fiable de l'expérience.
- Un courant de sélection de candidat « *biculturel* » qui, de par leur double identité d'origine, est supposée présenter moins de difficulté que d'autres candidats lors des interactions interculturelles.

---

<sup>8</sup> L'histoire du poisson, fréquemment évoquée pour comprendre la culture, qui ne se rend compte de la nécessité de l'eau, dans lequel il a toujours évolué, qu'après s'y être privé, nous rappelle également que nous sommes tous, inconscients de la nécessité de notre culture ainsi que de l'équilibre qu'il peut nous procurer. Nous en prenons conscience uniquement, et parfois brutalement (le concept de *choc culturel* de Hofstede), lorsqu'on nous prive d'une partie de cet équilibre (expatriation par exemple qui nous prive de notre environnement culturel habituel) ou lorsque nous sommes face à des personnes qui ne perçoivent pas la même chose que nous lors d'une interaction.

<sup>9</sup> L'acculturation est définie comme un processus d'adaptation réciproque entre deux cultures différentes.

- Un autre courant de sélection à dominante « *compétences techniques* », à qui les organisations forment par la suite pour améliorer leurs capacités à travailler au sein d'une autre culture à travers les formations interculturelles.

Cependant, dans la pratique, devant un besoin croissant, de disponibilité à court terme des individus les plus aptes à un contexte de travail interculturel ; les expertises disponibles et le caractère mobile des salariés restreignent significativement les possibilités de choix des organisations (Chevrier, 2000, p. 105)

Il devient alors nécessaire de se pencher davantage sur les poids qu'on accorderait aux critères de sélection des futurs candidats. Autrement dits, devant un candidat n'ayant pas d'expériences antérieures significatives ou n'étant pas biculturel, devrait-on se focaliser plus sur leurs qualités personnelles, sur leur motivation ou plutôt leur culture ? Y a-t-il éventuellement qu'autres paramètres en jeu et quelle importance occupent-ils ?

La question que nous tentons de répondre est donc la suivante : **Quelle est l'importance de chaque déterminant de la compétence interculturelle individuelle ?**

Question à laquelle nous essayerons d'apporter quelques éléments de réponses à travers une étude exploratoire de discours de deux dirigeants expatriés actuellement en contexte de travail interculturel à Madagascar.

Nous entreprendrons donc une démarche *inverse* ou *en amont* afin de tirer des connaissances à partir de récits de dirigeants.

S'il est reconnu dans un tel contexte qu'une multitude de variables sont en jeu, nous entendons dépasser la démarche de *listing* de déterminants déjà largement entreprise par les recherches antérieures pour représenter une logique de discours. Elle se propose alors d'étudier l'importance de chaque déterminant à travers : son influence sur les autres déterminants, sa dépendance par rapport aux autres déterminants.

Nous reconnaissons cependant sa portée limitée étant donnée que deux cas seulement ont été étudiés, et qui se restreint uniquement à un contexte de travail interculturel à Madagascar. De ce fait, la prudence sur d'éventuelles interprétations s'impose.

### **3. Cadre méthodologique**

#### **3.1. Carte cognitive et compétence interculturelle**

D'un coté, nous partons donc des caractéristiques de la compétence interculturelle citée précédemment à savoir : être particulière, en grande partie *implicite* et dont les éléments sont entachés d'évidence engendrant une grande *complexité* dans son appréhension.

De l'autre, nous allons analyser l'instrument pouvant le plus appréhender cet objet. A travers la définition proposée par Cosette d'une carte cognitive comme « *une 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, à propos d'un objet particulier* », elle assume, en plus d'un caractère purement instrumental, une fonction *émancipatoire* (Audet, 2003, p. 280 ; Cossette, 2003, p. 33). En effet, dans sa phase d'élaboration, pour « *arriver à ses propres représentations* », elle incite le sujet à structurer sa pensée par rapport à l'objet. Cet effort de structuration amène à dépasser

l'état d'inconscience souvent attribué à la personne compétente de par l'habileté, l'habitude qui l'a amené dans ce monde d'évidence. La première idée part donc d'une conscience pratique (*implicite*) à une conscience discursive (*explicite*). Pour cela, il est assisté par le chercheur permettant aux deux parties en présence de développer un échange dans la clarification de cet objet. Elle est donc l'outil adéquat pour provoquer la réflexivité (Audet, 2003, p. 283)

Elle est par ailleurs particulièrement adaptée pour approcher les objets complexes (Cossette, 2003) de par les possibilités d'analyse qu'elle offre. Elle met en évidence plusieurs dimensions non appréhendées par un sujet ou le chercheur. Il en est par exemple de la notion de « *sentiers d'influence* » qui permettent de voir en autres les différentes chaînes d'argumentation partant d'un concept à un autre. Il est de même sur la « *centralité des concepts* » qui est définie comme « *un processus par lequel on tente d'identifier les concepts autour desquels un individu semble construire sa pensée* » (Verstraete, 1996, p. 11) lors de laquelle le logiciel attribue un score de centralité à chaque concept et considère le concept ayant le score le plus élevé comme le plus important. Nous pourrions alors identifier les concepts les plus importants de la compétence interculturelle.

La cartographie cognitive permet par ailleurs d'identifier tous les liens d'influence entre tous les déterminants. A travers l'identification des concepts les plus dépendants d'autres concepts et ceux les plus influents sur les autres concepts, nous pouvons alors voir la place qu'occupe chaque déterminant de la compétence en question.

Nous pouvons donc affirmer que certains fondements sur lesquels la cartographie cognitive a été bâtie (appréhender la complexité (Cossette, 2003) et mettre en évidence des dimensions inconscientes) sont en cohérence avec les caractéristiques de l'objet que nous voulons étudier. Par ailleurs, les possibilités qu'elle propose permettent d'accéder à l'objectif de recherche que nous entendons atteindre. L'approche par la cartographie cognitive nous paraît donc **adaptée** et **intéressant** pour capturer la place des déterminants de la compétence interculturelle individuelle.

### **3.2. Collecte de données et étapes de travail**

Nous avons récolté des données qualitatives à partir de discours de 2 dirigeants étrangers travaillant actuellement au sein de la Société *Galana Madagascar* et *Orange Madagascar* en utilisant une démarche hybride entre l'étude de cas, la biographie et la phénoménologie (Wacheux, 1996).

Lors de chaque entretien semi directif qui durait 90 minutes environ, les thèmes privilégiés pour les questions de relances sont ceux des études de Guy le Boterf (Le Boterf, 1995, p.17) sur les compétences à savoir : le sujet, les formations ; la situation professionnelle; sans que cela soi systématiquement suivi car cela dépendait des styles de déroulement de chaque entretien. Les relances ont été faites à travers des questions amenant à des liens de causes à effets entre une idée à d'autres et ainsi de suite à chaque idée qu'il cite.

Un codage thématique a ensuite suivi les entretiens lors desquels nous avons identifié les liens de causalité simple se caractérisant essentiellement par des verbes d'action et des concepts se caractérisant par : des états, des idées d'action de prescription ou d'action de déclaration et des qualités. Lorsque l' « *Idee clé* » entend traduire une action, sa formulation, recommandée

par Ackermann et al. (1992), est orientée vers des verbes, partant de propositions nominales pour avoir un aspect plus dynamique des cartes cognitives.

Une catégorisation des données a permis ensuite de regrouper les thèmes à travers les *ressources* proposées par Le Boterf dans son approche combinatoire à savoir : les savoirs, les savoirs faire, les qualités, la culture, les ressources émotionnelles, les ressources d'environnement.

Enfin, une présentation par la grille d'exploration systématique de Cossette par nos soins constituant le brouillon avant l'établissement des cartes.

Une fois les cartes établies, l'analyse, faite à partir du logiciel *Décision explorer*, s'est portée d'une part, sur **l'importance relative de chaque concept** ou *idée* et d'autre part, sur **les concepts les plus influençants** par rapport à l'ensemble des concepts du discours ainsi que **les concepts les influencés** par d'autres concepts du discours. Ils permettent de répondre aisément à nos questionnements de recherche. Nous développerons plus en détails ces aspects dans la partie analytique de ce travail.

#### 4. Présentation des cartes cognitives et analyses

Les modèles 1 et 2 qui suivent représentent les liens d'influence qu'ils existent entre plusieurs concepts identifiés dans les discours de nos intervenants pour arriver à une compétence interculturelle qui est représentée ici sous l'aspect ovale. Les concepts sont reliés entre eux par un lien de causalité simple. Un lien existant entre deux concepts signifie dans cette étude, soit un *effet additif* (le concept influencé peut avoir plusieurs causes) soit un *effet médiateur* (l'effet du concept influençant A sur le concept influencé C se mesure par l'intermédiaire d'un concept médiateur B) (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2000)

La carte de Monsieur Bernard compte 37 concepts et celle de Monsieur Durand en compte 30.

##### 4.1. Modèle 1 de Monsieur Alain Bernard

Alain Bernard est français. Ses deux parents sont d'origine française. Après une carrière de professeur en France, il a commencé à s'expatrier en 1984 et a travaillé depuis, dans sept pays différents hors de la France. En tant qu'expatrié, il fait partie de l'équipe de direction d'une grande entreprise pétrolière à Madagascar au sein de laquelle il collabore avec des directeurs de nationalité française, mauricienne et malgache. C'est dans le cadre de la relation avec cette équipe et avec les institutions malgaches qu'il situe la situation interculturelle.

Pour lui, « *la compétence interculturelle est la faculté de repérer les éléments qui conditionnent un comportement ou un point de vu d'une personne et en tenir compte pour gérer la relation.. C'est dans l'échange et la construction commune que cette compétence peut se développer car autrement, une simple communication ou discussion sans objectif commun et sans enjeux peut être trop superficiel pour qu'on puisse parler de compétence avérée* ».

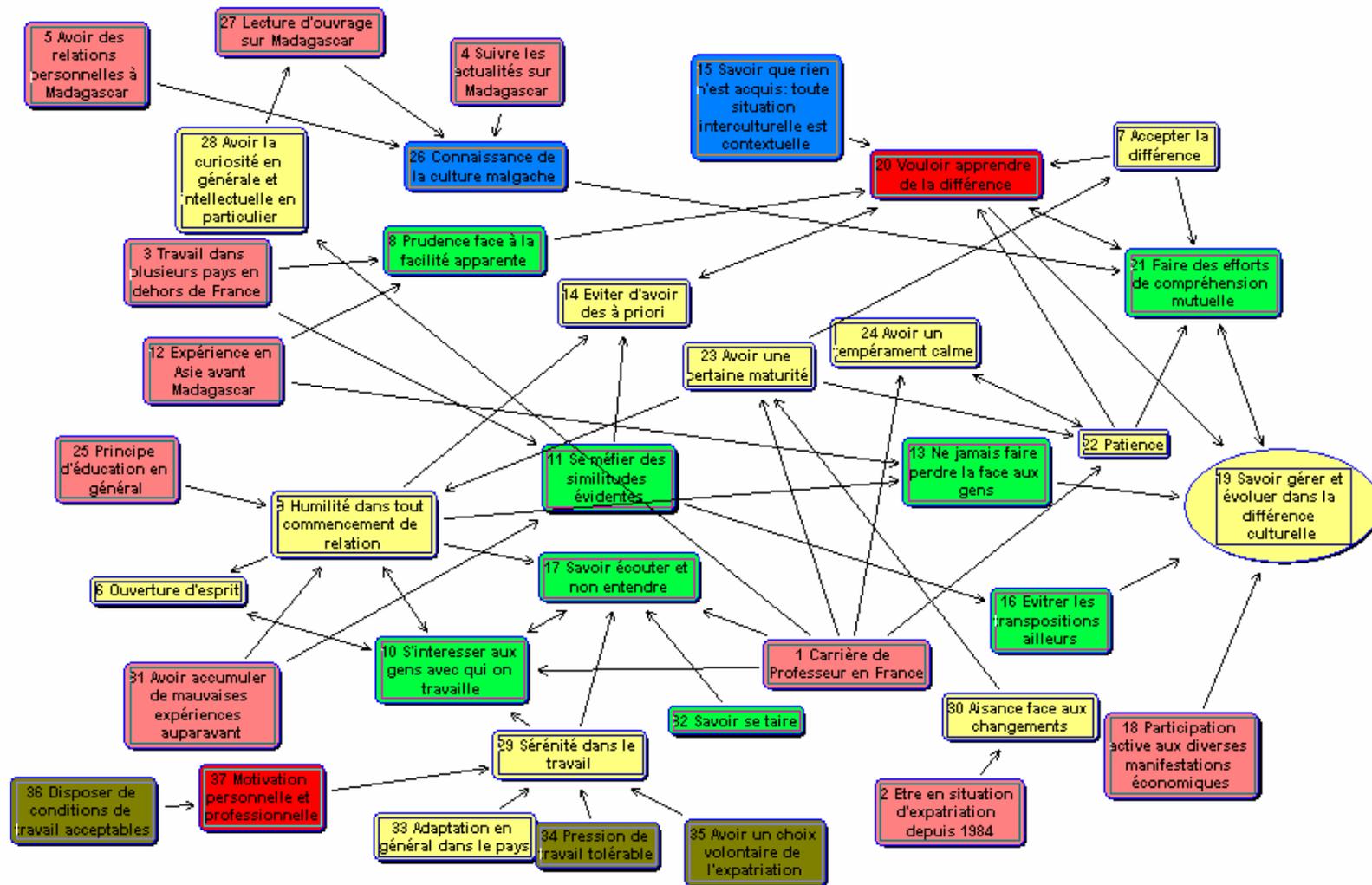
##### 4.2. Modèle 2 de Monsieur Christian Durand

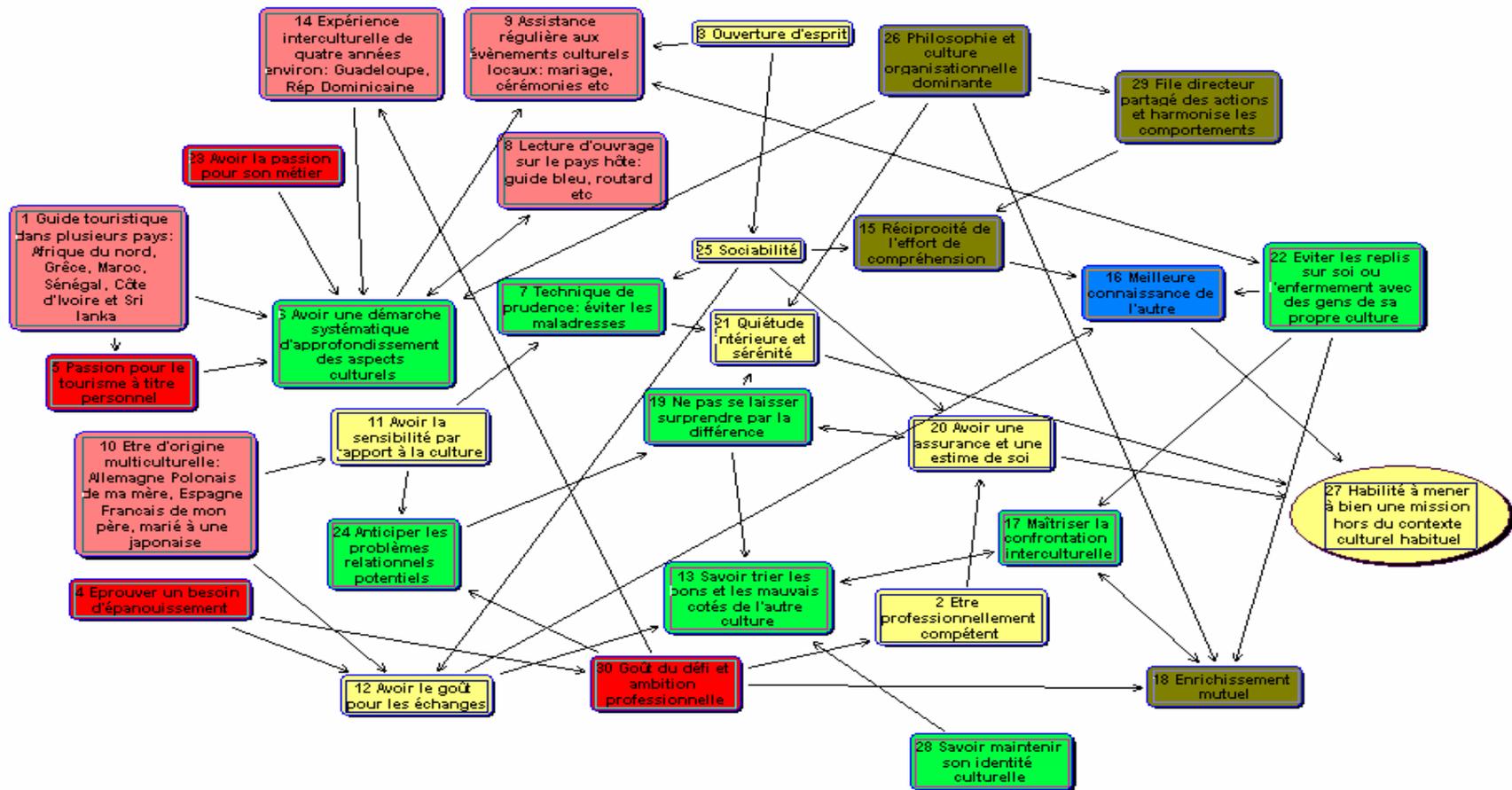
Monsieur Durand Christian est français. Il est issu de mère d'origine polonaise et allemande et de père d'origine espagnole et française. Il est marié à une japonaise. Doté de plusieurs années d'expérience professionnelle au sein de plusieurs pays (Afrique du Nord, Tunisie, Grèce, Maroc, Sénégal, Côte d'Ivoire, Sri Lanka, Guadeloupe, Asie, etc.), il a embrassé plusieurs postes en commençant par celui de guide touristique. Il fait aujourd'hui partie de

l'équipe de Direction d'une filiale d'un grand groupe de téléphonie mobile à Madagascar, en tant qu'expatrié depuis près de trois ans et est tenu entre autre de percer le marché en place. Il travaille avec une équipe de direction multiculturelle (français et malgache). C'est dans le cadre de ses relations avec cette équipe de direction, de la compréhension des comportements du marché local, et dans les relations avec les institutions à Madagascar qu'il exerce l'interculturalité.

*Selon lui, « la compétence interculturelle est l'habilité pour mener à bien ma mission dans un autre contexte environnemental, humain, institutionnel, et politique que celui dans lequel j'ai l'habitude d'évoluer. C'est la différence qui est à la base de la compétence interculturelle. A partir du moment où on a l'intelligence et le bon sens relationnel, il n'y a pas de problème. Selon lui, c'est un processus d'adaptation à double sens. Se taire et écouter afin de comprendre, est le mot d'ordre. Après comme toute nouvelle relation, il faut du temps pour la mûrir ».*

# Modèle 1





**Modèle 2**

### 4.3. L'importance relative des concepts

L'importance relative appréhende les *concepts centraux* qui sont capturés par l'analyse de centralité générée par le Logiciel de cartographie cognitive. Ce dernier attribue un score de centralité à chaque concept. Score qui est attribué en fonction du nombre de facteurs auxquels il est relié directement ou indirectement, soit comme facteur influencé par d'autres concepts ou facteurs influençant les autres concepts. Il prend également en compte la longueur moyenne de tous les sentiers liant ce concept à d'autre dans la carte (Eden et al, 1992). Un concept présentant un score de centralité élevé est considéré comme important. L'importance d'un concept se révèle non pas à travers le discours en soi de l'intervenant mais est dévoilée par l'analyse, plaçant ce concept comme « *la crème* » de tous les concepts mobilisés. Le logiciel classe ensuite ces concepts par ordre d'importance partant du plus important au moins important et que nous pouvons voir à travers les *tableaux 1* et *2* pour nos deux intervenants.

Dans le tableau 1 par exemple, le concept (9) est considéré comme le plus important suivi ensuite par le concept (22) et ainsi de suite. De par cette analyse, nous pouvons alors estimer les thèmes ou concepts considérés comme importants de la compétence interculturelle.

<b>Tableau 1 :</b>  Analyse de centralité  Monsieur Alain BERNARD	9 Humilité dans tout commencement de relation	17 from 31 concepts.
	22 Patience	15 from 31 concepts.
	20 Vouloir apprendre de la différence	15 from 28 concepts.
	23 Avoir une certaine maturité	14 from 26 concepts.
	17 Savoir écouter et non entendre	14 from 27 concepts.
	10 S'intéresser aux gens avec qui on travaille	14 from 27 concepts.
	1 Carrière de professeur en France	14 from 28 concepts.
	21 Faire des efforts de compréhension mutuelle	13 from 25 concepts.
	19 Savoir gérer et évoluer dans la différence culturelle	13 from 26 concepts.
	14 Eviter d'avoir des à priori	12 from 26 concepts.
	13 Ne jamais faire perdre la face aux gens	12 from 25 concepts.
	7 Accepter la différence	12 from 29 concepts.
	29 Sérénité dans le travail	10 from 19 concepts.
	11 Se méfier des similitudes évidentes	10 from 20 concepts.
	6 Ouverture d'esprit	10 from 24 concepts.
	31 Avoir accumuler de mauvaises expériences auparavant	9 from 21 concepts.
	26 Connaissance de la culture malgache	9 from 18 concepts.
	24 Avoir un tempérament calme	9 from 20 concepts.
	8 Prudence face à la facilité apparente	9 from 19 concepts.
	28 Avoir la curiosité en générale et intellectuelle en particulier	8 from 18 concepts.
	12 Expérience en Asie avant Madagascar	8 from 20 concepts.
	32 Savoir se taire	7 from 18 concepts.
	30 Aisance face aux changements	7 from 17 concepts.
	25 Principe d'éducation en général	7 from 18 concepts.
	16 Eviter les transpositions ailleurs	7 from 16 concepts.
	15 Savoir que rien n'est acquis: toute situation interculturelle est contextuelle	7 from 18 concepts.
	27 Lecture d'ouvrage sur Madagascar	6 from 14 concepts.
	18 Participation active aux diverses manifestations économiques	6 from 14 concepts.
	3 Travail dans plusieurs pays en dehors de France	6 from 14 concepts.
	37 Motivation personnelle et professionnelle	5 from 11 concepts.
	35 Avoir un choix volontaire de l'expatriation	4 from 11 concepts.
	34 Pression de travail tolérable	4 from 11 concepts.
	33 Adaptation en général dans le pays	4 from 11 concepts.
5 Avoir des relations personnelles à Madagascar	3 from 9 concepts.	
4 Suivre les actualités sur Madagascar	3 from 9 concepts.	
36 Disposer de conditions de travail acceptables	2 from 7 concepts.	
2 Etre en situation d'expatriation depuis 1984	2 from 6 concepts.	

Le **tableau 1** montre l'importance relative de chaque concept de Monsieur Bernard. Les *qualités personnelles* (en particuliers ici, les concepts : 9, 22, 23, 24) et qui se situent en majorité dans la moitié supérieure du tableau) semblent prendre des places centrales et passent avant les concepts relevant des connaissances comme la « *connaissance de la culture en question* » ou les « *formes de formations interculturelles* » (26, 4, 27). Ces qualités s'accompagnent de près d'un comportement d'ordre des savoirs faire tournant autour des « *savoirs faire relationnels* » (17,10,21,13) puis de la « *prudence* » (11, 8,16).

**Nous remarquerons enfin, l'importance de la motivation (concept 20) se trouvant en troisième position.**

En affinant plus notre analyse, nous allons nous focaliser sur les ¼ les plus importants par rapport à tous ses concepts. Ce découpage nous a permis d'avoir 10 concepts répartis, selon les catégories que nous avons empruntées, comme suit : 4 relèvent plus des qualités personnelles (9, 22, 23, 14) ; 4 relèvent plus des savoir-faire (17, 10, 21, 19); 1 concept relève plus de la culture (1) et enfin, 1 relève plus de la motivation (20).

**Cela reviendrait à dire que pour Monsieur Bernard, la compétence interculturelle est une question de qualité personnelle et de savoir-faire.**

Puisque le calcul du score de centralité prend en compte tous les liens attachés à un concept, il s'en suit donc qu'une grande partie de ces concepts centraux (comme 22, 23, 9) apparaissent également comme les plus influents comme nous le verrons dans le **tableau 3**, sur la carte de ce dirigeant.

<b>Tableau 2 :</b>	30 Goût du défi et ambition professionnelle	13 from 26 concepts.
	26 Philosophie et culture organisationnelle dominante	13 from 26 concepts.
Analyse de centralité	22 Eviter les replis sur soi ou l'enfermement avec des gens de sa propre culture	13 from 27 concepts.
	21 Quiétude intérieure et sérénité	13 from 28 concepts.
	18 Enrichissement mutuel	13 from 27 concepts.
	6 Avoir une démarche systématique d'approfondissement des aspects culturels	13 from 23 concepts.
	25 Sociabilité	12 from 23 concepts.
	19 Ne pas se laisser surprendre par la différence	12 from 24 concepts.
	16 Meilleure connaissance de l'autre	12 from 23 concepts.
	12 Avoir le goût pour les échanges	12 from 23 concepts.
	27 Habilité à mener à bien une mission hors du contexte culturel habituel	11 from 23 concepts.
	20 Avoir une assurance et une estime de soi	11 from 24 concepts.
Monsieur Christian DURAND	13 Savoir trier les bons et les mauvais cotés de l'autre culture	11 from 22 concepts.
	9 Assistance régulière aux évènements culturels locaux: mariage, cérémonies etc.	11 from 22 concepts.
	3 Ouverture d'esprit	11 from 26 concepts.
	17 Maîtriser la confrontation interculturelle	10 from 23 concepts.
	14 Expérience interculturelle de quatre années environ: Guadeloupe, Rép. Dominicaine	10 from 21 concepts.
	7 Technique de prudence: éviter les maladresses	10 from 21 concepts.
	4 Eprouver un besoin d'épanouissement	10 from 22 concepts.
	29 File directeur partagé des actions et harmonise les comportements	9 from 22 concepts.
	24 Anticiper les problèmes relationnels potentiels	9 from 20 concepts.
	15 Réciprocité de l'effort de compréhension	9 from 21 concepts.
	2 Etre professionnellement compétent	9 from 21 concepts.
	11 Avoir la sensibilité par rapport à la culture	8 from 19 concepts.
	10 Etre d'origine multiculturelle: Allemagne Polonais de ma mère, Espagne Français de mon père, marié à une japonaise	8 from 18 concepts.
	23 Avoir la passion pour son métier	6 from 13 concepts.
	8 Lecture d'ouvrage sur le pays hôte: guide bleu, routard etc.	6 from 13 concepts.
5 Passion pour le tourisme à titre personnel	6 from 13 concepts.	
1 Guide touristique dans plusieurs pays: Afrique du Nord, Grèce, Maroc, Sénégal, Côte d'Ivoire et Sri Lanka	6 from 13 concepts.	
28 Savoir maintenir son identité culturelle	5 from 13 concepts.	

En se référant au **tableau 2** de Monsieur Durand, les qualités personnelles semblent également prendre une place importante (21, 25, 12, 20, 3). Pour lui, ces qualités sont suivies de très près par les « *questions relationnelles* » (18, 22, 25,16, 12, 13, 9) se situant dans la moitié supérieure du tableau. La compétence interculturelle se situe pour lui autour des concepts « *d'échanges et de sociabilité* ». **Il est à noter également, le rôle premier de la « culture organisationnelle » (26) et de « l'ambition professionnelle » (30) sur sa carte.** Ces concepts cités sont aussi les plus influents sur sa carte (**tableau 4**).

**Le fait marquant dans cette analyse est la faible importance accordée à son origine multiculturel dans cette compétence (concept 10).**

En affinant notre analyse, se focalisant sur les ¼ les plus importants par rapport à tous les concepts. Ce découpage nous permet d'avoir 9 concepts répartis dans nos catégories, comme suit : 3 relèvent plus des qualités personnelles (21, 25, 12) ; 2 relèvent plus des savoir-faire (22, 6) ; 2 concepts relèvent plus d'une culture organisationnelle (26, 18), 1 relève plus de la motivation (30) et enfin, 1 relève plus des connaissances.

**Nous nous retrouvons alors à peu près dans la même configuration au niveau des 2 premières catégories pour nos deux intervenants plaçant les qualités personnelles comme les plus importantes et les savoir-faire en deuxième position.**

#### 4.4. Les facteurs les plus influents sur d'autres concepts

Les concepts les plus influents, que nous pouvons voir dans **les tableaux 3,4**, nous permet de voir les concepts ayant le degré d'influence le plus élevé. Ce degré d'influence se voit à travers le nombre de concepts qu'ils expliquent directement (colonne de droite).

Dans **le tableau 3** par exemple, le concept (1) est considéré comme le plus influent car 6 concepts en dépendent directement, il est suivi ensuite par le concept (9) avec 5 concepts qu'il explique directement et ainsi de suite.

<b>Tableau 3 :</b> Concepts à forte influence sur d'autres concepts pour M. BERNARD	1 Carrière de professeur en France	6
	9 Humilité dans tout commencement de relation	5
	10 S'intéresser aux gens avec qui on travaille	3
	20 Vouloir apprendre de la différence	3
	22 Patience	3
	23 Avoir une certaine maturité	3

<b>Tableau 4 :</b> Concepts à forte influence sur d'autres concepts pour M. DURAND	25 Sociabilité	4
	26 Philosophie et culture de notre organisation	4
	30 Goût du défi et ambition professionnelle	4
	19 Ne pas se laisser surprendre par la différence	3
	22 Eviter les replis sur soi ou l'enfermement avec des gens de sa propre culture	3

Pour Monsieur Bernard, l'environnement culturel dans lequel il a évolué (1) représente le concept le plus influent de son discours. Il constitue le pilier d'un certain nombre de ses qualités personnelles.. Parmi les concepts les plus influents, la moitié relève des qualités personnelles (9,22,23), 1 concept relève plus de la motivation (20) et 1 relève plus des savoir-faire (10).

Pour Monsieur Durand, les questions de motivation (30), de culture organisationnelle (26), relationnelles en général (25) représente les concepts les plus influents laissant ceux relevant des savoir-faire en deuxième position.

#### 4.5. Les facteurs les plus influencés par d'autres concepts

Les concepts les plus influencés, que nous pouvons voir dans *les tableaux 5,6*, nous permettent de voir les concepts ayant le degré de dépendance le plus élevé. Ce degré de dépendance se voit à travers le nombre de concepts qui les expliquent directement (colonne de droite).

<b>Tableau 5 :</b> Concepts les plus influencés par d'autres concepts pour M. BERNARD	20 Vouloir apprendre de la différence	6
	<b>10 S'intéresser aux gens avec qui on travaille</b>	5
	17 Savoir écouter	5
	19 Savoir gérer et évoluer dans la différence culturelle	5
	21 Faire des efforts de compréhension mutuelle	5
	29 Sérénité dans le travail	4
	<b>9 Humilité dans tout commencement de relation</b>	4

<b>Tableau 6 :</b> Concepts les plus influencés par d'autres concepts pour M. DURAND	6 Avoir une démarche systématique d'approfondissement des aspects culturels	6
	13 Savoir trier les bons et les mauvais cotés de l'autre culture	4
	18 Enrichissement mutuel	4
	16 Meilleures connaissances de l'autre	3
	17 Maîtriser la confrontation interculturelle	3
	20 Avoir une assurance et estime de soi	3
	21 Quiétude intérieure	3
	27 Habilité à mener à bien une mission hors du contexte culturel habituel	3
	9 Assistance régulière aux événements culturels locaux: mariage, cérémonies etc.	3
	12 Avoir le goût pour les échanges	3

Pour Monsieur Bernard, *la volonté d'apprendre de la différence* représente le concept non seulement le plus influent mais figure aussi comme le plus dépendant. Cela signifie que la volonté, bien que central, n'est pas autonome, il faut par exemple des qualités (14,22) comme *la patience* par exemple ou des connaissances(15) *sur la notion d'interculturalité* par exemple à la base. Il en est de même pour les savoir-faire. Le concept 10 par exemple dépend en grande partie des qualités personnelles (9,6,29). Quant aux qualités dépendantes (29,9), plusieurs paramètres méritent d'être mis en évidence notamment le *contexte qui a amené au changement culturel* (35) et *l'ambiance générale de travail* (34) car ils jouent un rôle essentiel pour les favoriser.

Pour Monsieur Durand, la *démarche systématique d'approfondissement des aspects culturels* figure comme le concept le plus dépendant. C'est l'environnement culturel dans lequel il a évolué (1,14) et surtout sa passion pour son métier et pour les voyages (5,23) qui sont les facteurs déterminants de ce savoir-faire.

## 5. Discussions

**L'analyse de centralité de nos intervenants nous a permis de placer les qualités personnelles comme les plus importantes pour une compétence interculturelle, suivies par les savoir-faire.**

Ces qualités que nous avons pu relever dans cette étude sont plus ou moins similaires à ceux déjà identifiés dans la littérature existante, qui sont principalement : l'ouverture d'esprit (Gertsen 1992, Caligiuri 2000, Lainé 2004), l'empathie (Xardel et Moran 1979, Gertsen 1992, Lainé 2004) la tolérance (Gertsen 1992, Lainé 2004), l'humilité (Iles 1995), le goût du risque (Iles 1995), Capacité relationnelle (Iles 1995, Caligiuri 2000, Lainé 2004), Effort de

compréhension permanent, (Iles 1995), et la flexibilité (Iles 1995, Caligiuri 2000, Cant 2004, Lainé 2004)

Certaines de ces qualités, lorsqu'elles sont considérées comme les plus dépendantes sur le **tableau 5** et **6** (l' *humilité* de M. Bernard, le *goût pour les échanges* de M. Durand), le sont par des éléments relevant des vécus de ces dirigeants donc en partie de leur propre culture (l'*éducation* et l'*origine*).

L'importance minime qu'accordent nos deux dirigeants aux connaissances, mérite d'être soulignée. Il pourrait donner une piste de réponse à l'inefficacité de certaines formations interculturelles.

Par rapport à la carte de Monsieur Bernard, il semble que sa carrière en tant que professeur (concept 1 dans le **tableau 3**), pendant l'exercice duquel il a su avoir une certaine maturité (concept 23), la patience (concept 22), le tempérament posé (concept 24) concepts très influents, semble être nettement plus important que les expériences de travail interculturel antérieures (concept 3). Effectivement, selon M. Bernard : « *chaque pays, culture représente un cas unique, il est dangereux de transposer ailleurs ce qui a marché ici* ».

Les expériences interculturelles antérieures représentent cependant, dans les travaux antérieurs, la garantie d'un succès de travail au sein d'autres pays et d'autres cultures. Ce critère mérite-t-il d'être remis en cause ?

Par rapport à la carte de Monsieur Durand, la place importante qu'occupe *la culture organisationnelle* sur l'acquisition de la compétence interculturelle mérite d'être plus approfondie. La question qui se profile est alors si dans le cas des grands groupes, cette compétence est fortement promue par une gestion de la « *culture organisationnelle* ». D'autre part, cette même carte indique l'importance de *l'ambition professionnelle* se rapprochant de la notion de « *motivation* ». Il y a alors lieu de savoir si nous pouvons parler de compétence interculturelle plus ou moins *forcée* ou au contraire *volontaire* et dans quel cas cela se présente-t-il ? car il semble que la compétence interculturelle de la personne qui a tout quitté de la France pour créer une entreprise à Madagascar n'a pas le même enjeu que pour celui qui est expatrié d'une grande structure pour améliorer son parcours professionnel et qui est encadré dans ses démarches. Il en est de même pour celui qui travaille dans le domaine créatif (architecture par exemple) dans un pays étranger où il est nécessaire de coordonner le *feeling* avec ses clients, eux aussi venus de toute part, pour pouvoir collaborer aussi loin que possible. La question **d'enjeux** semble prendre une place non négligeable.

## Conclusion

Sur une étude de cas de deux dirigeants étrangers actuellement en contexte de travail interculturel à Madagascar, nous avons pu déceler d'autres paramètres comme *l'enjeux* que représente cette compétence, ainsi que la *motivation* en général de chaque individu qui sont autant de facteurs non négligeables dans le développement de cette compétence.

A travers la cartographie cognitive de ces deux cas, nous avons pu saisir comment les déterminants pourraient s'articuler entre eux, dépassant ainsi les démarches assez controversées, des listings de capacités et pouvant nous éclairer sur leur importance.

Les deux cas nous ont révélé que les qualités personnelles figurent parmi les facteurs les plus centraux et les plus influents pour une compétence interculturelle individuelle.

Cependant, étant donné que la présente étude ne portait que sur des cas très restreints, la prudence sur ces interprétations s'impose. D'autres études plus vastes et plus enrichies s'avèrent encore nécessaires et semblent intéressantes.

Pour la gestion des ressources humaines, l'enjeu est sérieux. Ainsi s'il s'avère que la compétence interculturelle est une affaire de *qualités personnelles*, elle s'orientera davantage sur la détection tandis que s'il s'avère que c'est la *culture d'entreprise* ou la *motivation* qui l'emporte alors le développement de la compétence, en agissant sur ces paramètres, est préférable.

## Bibliographie

### Ouvrages

AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F. (1993), *Savoir et pouvoir: les compétences en question*, Paris, PUF.

AUDET M. (2003), *Plasticité, instrumentalité et réflexivité* - Dans Cossette, P. (Dir) *Cartes Cognitives Et Organisations*, Paris / Laval: Editions ESKA, p.271-287.

BARTEL-RADIC A. (2002), *L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle*, Université Pierre Mendès France de Grenoble, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion.

BELLIER S. (1998), *Le savoir être dans l'entreprise: utilité en gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

BOSCHE (1993), *Le management interculturel*, Paris, Nathan.

CHEVRIER S. (2000), *Le management interculturel*, Paris, PUF.

COSSETTE P. (2003), *Cartes cognitives et organisations*, Paris, Editions ESKA.

D'IRIBARNE P. (1998), *Cultures et mondialisation : Gérer par-delà les frontières (Vol. 357)*, Paris, Seuil.

DEMORGON J. (1996), *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris, Anthropos.

ÉQUILBEY N. (2004), *Le Management Interculturel*, Ed. EMS.

GAUTHEY F., XARDEL D. (1990), *Le management interculturel*, Paris, Presse universitaire de France.

HALL, E. T. (1987), *Au-delà de la culture*, Paris, Editions du Seuil.

HOFESTEDE G., BOLLINGER D. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Editions d'Organisation.

HOFSTEDE G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales (Vol. 1)*, Paris, Editions d'Organisation.

LAINÉ S. (2004), *Management de la différence: apprivoiser l'interculturel*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR.

LE BOTERF G. (1995), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'Organisation.

LE BOTERF G. (1999), *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation.

- LEPLAT J. (2001), *Les compétences en ergonomie*, Toulouse, Octarès Editions.
- MBENGUE A., VANDANGEON-DERUMEZ (2000), *Analyse causale et modélisation*. Paris : dans R-A Thiétart (Dir), *Méthode de recherche en management*, Dunod, p. 335-372.
- MORAL M. (2004), *Le manager global: comment piloter une équipe multiculturelle ?*, Paris, Dunod.
- PLANE J. M. (2003), *La gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- PLANE J. M. (2003), *Management des organisations: théories, concepts, cas*, Paris, Dunod.
- PUCIK V. (2000), *Donner aux managers une envergure mondiale*, Les Echos / L'Art de l'entreprise globale.
- SCHNEIDER S., BARSOUX J.-L. (2003), *Management interculturel*, Paris, Pearson éducation.
- SEGAL E. (2005), *Les compétences "relationnelles" en question*, Evry, Université d'Evry val d'Essonne - Centre Pierre Naville.
- TROMPENAARS F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima.
- VON KROGH G., ROSS J. (1996), *Managing knowledge : perspectives on cooperation and competition*, London, Sage.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- XARDEL D., MORAN R. (1994), *Au-delà des cultures : les enjeux du management international*, Paris, Interédition.
- ZARIFIAN P. (1999), *Objectif Compétence*, Paris, Editions Liaisons.

## Articles

- ADLER N. J., BARTHOLOMEW S. (1992), "Managing globally competent people," *The executive*, vol.6, n°3, p. 52-65.
- AJIFERUKE, BODDEWYN M. (1970), "Culture and other explanatory variables in comparative management studies," *Academy of management journal*, vol.13, n°2, p.59-68.
- BALIGH H. (1994), "Components of culture: nature, interconnections, and relevance to the decisions on the organization structure," *Management science*, vol.40, n°1, p.14-27.
- BARMEYER C. (2000), "Peut-on mesurer les compétences interculturelles ? Une Étude Comparée France-Allemagne-Québec des styles d'apprentissage."  
<http://www.metallurgie.ca/veille/Competences.pdf>

- 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*, vol.28, n°6, p.577-594.
- BLACK S. J., GREGERSEN H. B. (1990), "A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments," *Group & organization management*, vol.15, n°4, p. 461-485.
- BLACK S. J., GREGERSEN H. B. (1999), "The right way to manage expats" *Harvard business review*, vol. 77, n°2, p.52-63.
- BLACK S. J., GREGERSEN H. B., MORRISON A. (1999), "What makes savvy global leaders ?" *Ivey business journal*, vol. 64, n°2, p.44-51.
- BLACK S. J., GREGERSEN H. B., MORRISON, A. (1999), "The Global Leader," *Human resource management international digest*, p.3-5.
- BRISLIN R., BHAWUK D. (2000), "Cross-Cultural Training : A Review," *International review of applied psychology*, vol. 49, p.162-191.
- 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*, vol.40, n°1, p. 61-80.
- CALIGIURI P., DAY D. V. (2000), "Effects of self-monitoring on technical, contextual, and assignment-specific performance," *Group & organization management*, vol.25, n°2, p.154-174.
- CALIGIURI P., DI SANTO V. (2001), "Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments ?," *Human resource planning*, vol.24, n°3, p.27-35.
- CANT A. G. (2004), "Internationalizing the business curriculum: developing Intercultural competence," *Journal of american academy of business, Cambridge*, vol.5 ,n°1,2, p. 177-182.
- EDEN C., ACKERMANN F (1992). "The analysis of cause maps". *Journal of management studies*, vol.29, n°3, p. 310-324.
- GERTSEN M. C. (1992), "Intercultural Competence and Expatriates," *International Journal of Human Resource Management*, vol.3, n°3, p.341-362.
- GRAF A. (2004), "Screening and Training Inter-Cultural Competencies: Evaluating the Impact of National Culture on Inter-Cultural Competencies," *Journal of Human resource management*, vol 15, n° 6, p.1124-1148.
- HAYS R. D. (1974), "Expatriate Selection: Insuring Success and Avoiding Failure," *Journal of international business studies*, vol.5, n°1, p.25-37.
- HOFSTEDE G. (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, vol.14, n°2, p.75-89

ILES P. (1995), "Learning to Work with Difference," *Personnel Review*, vol.24, n°6, p.44 - 60.

LEPLAT J. (1995), "A Propos Des Compétences Incorporées" *Education permanente*, 123.

MACK M. (1995), "L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur," *Revue française de gestion. Septembre -Octobre*, p.43-48

MENDENHALL M., ODDOU G. (1985), "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review," *The academy of management review*, vol.10, n°1, p.39-47.

MENDENHALL M., ODDOU G. (1987), "Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique," *Human resource management*, vol.26, n°3, p.331-345.

NONAKA I. (1991), "The knowledge creation company," *Harvard business review*, vol.69, n°6, p.96-104

SPITZBERG S, PORTER R. (2000), "A model of intercultural communication competence," *Intercultural communication: a reader*, p.375-387.

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

VERSTRAETE, T. (1996), "La cartographie cognitive: outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification de facteurs clés de succès" *Conférence internationale de mangement stratégique, Lille*.