



HAL
open science

Quelles compétences en communication interculturelle développer pour l'expatriation professionnelle? : étude de cas sur l'expatriation de France en Russie, de Russie en France

Daria Tsukanova

► To cite this version:

Daria Tsukanova. Quelles compétences en communication interculturelle développer pour l'expatriation professionnelle? : étude de cas sur l'expatriation de France en Russie, de Russie en France. Sciences de l'information et de la communication. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III; Rossijskij universitet družby narodov (Moskva), 2017. Français. NNT : 2017BOR30041 . tel-01764946

HAL Id: tel-01764946

<https://theses.hal.science/tel-01764946>

Submitted on 12 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Bordeaux Montaigne
École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480)

Université russe de l'Amitié des Peuples, Russie

THÈSE DE DOCTORAT
EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

**Quelles compétences en
communication interculturelle
développer pour
l'expatriation professionnelle ?**

*Étude de cas sur l'expatriation
de France en Russie, de Russie en France*

Présentée et soutenue publiquement le 7 Décembre 2017 par

Daria TSUKANOVA

Sous la direction de

Valérie CARAYOL

Et

Svetlana CHARONOVA

Dans le cadre de la convention de la cotutelle internationale de thèse

Membres du jury :

Françoise ALBERTINI,

Professeure en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Corse

Valérie CARAYOL

Professeure en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Bordeaux Montaigne

Svetlana CHARONOVA

Professeure en Sociologie de gestion, Université russe de l'Amitié des Peuples

Gino GRAMACCIA

Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication Université de Bordeaux

Sylvie THIEBLEMONT-DOLLET

Professeure en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Lorraine

Remerciements

Ce travail doctoral est le résultat de plusieurs années de recherche qui n'aurait pu aboutir sans le précieux soutien intellectuel, académique que j'ai pu recevoir. J'adresse des remerciements à tous ceux qui m'ont conseillée, rassurée et encouragée à travers les différentes étapes de la thèse.

Tout d'abord, j'exprime toute ma gratitude envers Valérie Carayol, ma Directrice de thèse en France, pour sa patience, sa bienveillance, sa générosité et pour l'autonomie qu'elle m'a accordée. Grâce à son niveau d'exigence et sa passion pour la recherche, j'ai pu m'accomplir pleinement au sein d'une discipline : celle des Sciences de l'Information et de la Communication.

Je voudrais aussi remercier ma Directrice de thèse en Russie, Svetlana Charonova pour m'avoir guidée patiemment, avec autant de délicatesse et de générosité, tout au long de ce parcours de structuration intellectuelle, pour ses suggestions toujours avisées.

Ensemble, elles m'ont permis de clarifier ma pensée parfois embrouillée et ont souvent fait preuve d'un enthousiasme communicatif à l'égard de ma prose.

Merci également aux étudiants de mes séminaires qui ont tous répondu présents et ont su, par leurs remarques et leur intérêt faire avancer ma réflexion.

Je tiens à remercier le jury de ma thèse et aux rapporteurs d'avoir accepté de relire mon travail et d'être présents à la soutenance.

Je suis très reconnaissante au Comité de ma thèse, les experts dans le domaine de la communication des organisations, de l'interculturalité et de l'analyse de discours : Aurélie Laborde et Martine Versel, Maîtres de conférence en Communication des organisations, Alain Viaut, Directeur de recherche au CNRS pour leurs encouragements et leur soutien.

Je sais tout particulièrement gré à notre laboratoire MICA et à ses doctorants avec qui j'ai partagé tant d'heures de travail.

Cette thèse n'aurait pas été possible sans la participation des acteurs de la recherche – les « héros » de mes interviews qui ont généreusement accepté de partager leur expérience professionnelle et personnelle. Vos histoires de vie m'ont beaucoup inspirée, encouragée et motivée. Je souhaite vivement remercier les employés travaillant à l'étranger. Cette étude résulte de la relation privilégiée que j'ai pu tisser avec eux.

C'est aussi vers l'ensemble des salariés, bénévoles et partenaires du Centre des Festivals France-Russie que se tourne ma gratitude. Ces sont des citoyens français et russes, issus de professions variées, qui consacrent leur énergie au développement et au renforcement des relations entre la France et la Russie. Merci à l'équipe de notre association, enthousiaste et pleine d'initiative, toujours ouverte

à la nouveauté, pour m'avoir encouragée, soutenue dans mes commencements et mes idées les plus inattendues.

Je remercie Marie-Agnès Chaumette, secrétaire de notre association, pour l'aide dans la recherche des cadres à interviewer et pour la relecture de mes textes.

Merci à tous les correcteurs de mon texte en France et en Russie – Marina Ben Romdhane, Anne Kanjounzeff, Françoise Daspét, Sylvain Schoonbaert, Marina Telegina pour votre lecture attentive du présent manuscrit. Un grand merci à Juliette Milbach qui m'a, sans aucun doute, permis de préciser mon propos.

Mes remerciements vont aussi à ma famille et mes amis qui, avec leur question « quand est-ce que tu soutiens ta thèse ? », une interrogation tellement récurrente et assez angoissante en période de doutes, m'ont permis de ne jamais dévier de mon objectif final.

Une attention particulière à mes chers parents en Russie : un grand merci à Alexandre Kashin et Elena Tsukanova pour l'amour, le temps qu'ils m'ont consacré, pour m'avoir compris et supporté pendant ces longues années d'études.

Ces remerciements ne peuvent s'achever, sans une pensée pour ma famille adoptive en France : la « dynastie de Zorin's », leur regard critique, leur curiosité, et leur humour. Ils m'ont permis d'avancer dans mon projet professionnel, mais aussi personnel qui ensemble, sans aucun doute, serviront de socle solide !

J'adresse une pensée à tous mes proches qui m'ont apporté un soutien infaillible, chacun à leur manière. Un grand merci d'avoir été là dans les merveilleux moments de plaisir comme dans les difficiles instants de doutes qui jalonnent le parcours de réalisation d'une thèse. Votre présence et vos encouragements sont pour moi les piliers fondateurs de ce que je suis et de ce que je fais.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	3
TABLE DES MATIÈRES	5
INTRODUCTION	7
PARTIE I Bases théoriques pour la recherche dans le domaine de la communication interculturelle dans une perspective de travail à l'international	17
I.1. Chapitre 1. « Communication interculturelle » dans le cadre des activités professionnelles à l'étranger (USA, Europe, Russie)	19
I.1.1. Histoire de la science de la Communication Interculturelle aux USA	19
I.1.2. Histoire de la science de la Communication Interculturelle en Europe	25
I.1.3. Histoire de la science de la Communication Interculturelle en Russie	31
Conclusion Chapitre 1. « Communication interculturelle » dans le cadre des activités professionnelles à l'étranger (USA, Europe, Russie)	40
I.2. Chapitre 2. Développement des « compétences en communication interculturelle » dans le cadre de la préparation des cadres pour le travail à l'international	41
I.2.1. Définition du terme « Compétence »	41
I.2.2. Définition du terme « Compétence en communication interculturelle »	45
I.2.3. Modèles de développement des « compétences en communication interculturelle »	49
I.2.4. Les modèles structuraux	50
I.2.5. Les modèles causaux	51
I.2.6. Les modèles de co-orientation et d'adaptation	54
I.2.7. Les modèles dynamiques	63
Conclusion Chapitre 2	66
I.3. Chapitre 3. Les programmes de formation en vue du développement des compétences professionnelles en communication interculturelle	69
I.3.1. La définition « apprentissage/éducation interculturelle »	72
I.3.2. Public cible des programmes d'apprentissage interculturel	73
I.3.3. Typologie des formations en vue de l'apprentissage interculturel	74
I.3.4. Les instruments pédagogiques de l'apprentissage interculturel	77
Conclusion du Chapitre 3	85
II. PARTIE II Le modèle de formation de la compétence en communication interculturelle en Russie et en France	87
II.1. Chapitre 1. Éléments socioculturels qui influencent le développement des compétences professionnelles en communication interculturelle pour la préparation des employés à l'international (selon les exemples russe et français) Problématique. Hypothèses.	89
II.2. Chapitre 2. Corpus et Méthodologie de recherche	96
<i>Monsieur PFK Commercial</i> dans le secteur de l'industrie	99
<i>Monsieur PFM</i>	99
II.3. Chapitre 3 Les stratégies éducatives de développement des compétences en communication interculturelle des cadres pour travailler à l'étranger. Résultats et analyse des interviews.	103
II.3.1. Retranscription des entretiens Analyse par la théorisation ancrée et la triangulation	103
II.3.2. Résultats et analyse des interviews.	106
Conclusion du Chapitre 3	132
CONCLUSION GÉNÉRALE	135
PERSPECTIVES ET LIMITE DE LA RECHERCHE	139
BIBLIOGRAPHIE	143

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	153
ANNEXES.....	155
Annexe n°1 La synthèse des modèles étudiés dans la revue de la littérature.	155
Annexe n°2 Organisations de formation interculturelle: cabinets privés, universités, écoles de commerce et d'ingénieurs	157
Annexe n°3 Guide de l'entretien semi-directif	165

INTRODUCTION

Actualité du sujet

Le processus de mondialisation dans les pays développés a débuté dans la seconde moitié du XXe siècle. La transformation de l'économie industrielle mondiale en une économie fondée sur la connaissance (la société de l'information) a ouvert de nouvelles opportunités dans le développement des relations internationales sur le plan social, industriel, culturel et commercial. D'une part, la mondialisation a permis aux professionnels de se déplacer librement, provoquant un accroissement des flux de migration de main-d'œuvre. D'autre part, ce processus a généré des problèmes liés à la communication et la gestion des employés. Il a permis d'identifier des divergences dans l'enseignement professionnel, qui, à leur tour, ont augmenté la concurrence des systèmes éducatifs nationaux.

La Russie et la France ont une longue histoire de coopération. Au milieu du XIe siècle, la fille de Iaroslav Le Sage, Anne, devint reine de France en épousant Henry I^{er}. Des relations diplomatiques entre la Russie et la France ont été établies en 1717 lorsque le premier ambassadeur de Russie en France a présenté ses lettres de créance signées par Pierre Ier. Le point culminant du rapprochement entre la Russie et la France est l'alliance militaro-politique bilatérale à la fin du XIXe siècle. Le pont Alexandre III à Paris, offert en 1896 par l'Empereur Nicolas II et de l'Impératrice Aleksandra Fedorovna en miroir au Pont de la Trinité conçu par Gustave Eiffel à Saint-Pétersbourg, est le symbole de ces relations amicales.

Les relations officielles entre l'URSS et la France ont commencé le 28 Octobre 1924. Le 11 Janvier 1934, le premier accord commercial franco-soviétique a été signé.

L'un des épisodes des relations amicales russo-françaises le plus frappant est l'interaction entre les deux pays pendant la Seconde Guerre mondiale. On retiendra les exploits des pilotes volontaires du régiment de la France libre « Normandie-Niemen » et le courage des citoyens soviétiques engagés dans la Résistance française en lutte contre Hitler.

Les années 1990 marquent une nouvelle étape dans les relations russo-françaises avec l'émergence d'une nouvelle Russie, post-soviétique, et le développement d'un dialogue politique actif entre Moscou et Paris.

La similitude des intérêts, l'expérience de la coopération bénéfique dans les affaires internationales, les traditions séculaires d'amitié et de sympathie mutuelle - tout cela détermine les grandes perspectives de développement du partenariat russo-français.

L'Année France-Russie 2010 (près de 350 manifestations) a contribué à ouvrir de nouveaux champs de collaboration. En 2012, les saisons d'échanges croisés dans les langues et les littératures russe et française se sont inscrites dans leur prolongement. La dynamique s'est poursuivie avec les «

Rencontres culturelles France-Russie 2013-2014 » mises en place à la suite d'une déclaration commune actant la volonté de poursuivre les échanges culturels franco-russes.

Aujourd'hui, la Russie s'intègre très intensivement dans le monde de l'économie mondialisée. De manière générale, les échanges entre acteurs institutionnels français et russes sont dynamiques dans de nombreux domaines : santé, agriculture, transport, tourisme, droit, science.

Les professionnels français présents en Russie se répartissent en plusieurs catégories :

1. Parmi les principales sociétés opérant sur le marché russe aujourd'hui, on peut citer des très grandes entreprises comme Air France, Aventis Sanofi, les banques BNP Paribas, la Société Générale, les enseignes de la grande distribution comme Auchan, Douglas Rivoli, la marque de cosmétiques L'Oréal... Moscou reste un centre actif de la Russie, suivi de Saint-Pétersbourg. La Sibérie peut être considérée comme une région dynamique dans le contexte de l'industrie pétrolière et gazière.

2. En dehors du secteur commercial, nous devons mentionner la présence d'organisations à but non lucratif représentant la société française et sa culture : l'ambassade, les lycées et collèges français, les organismes des communautés culturelles, religieuses et linguistiques, les fondations et les associations, les organisations de la société civile, les centres culturels. Leurs activités ont pour axe principal la promotion de la langue et de la culture françaises en Russie. Ces organisations travaillent souvent avec le soutien de l'Ambassade de France en Russie, et leurs employés sont généralement des Français et des Russes à part égale.

3. Au cours des dernières années, un nouveau type de migration s'observe. Il s'agit de mouvements internationaux de scientifiques et d'enseignants venus de France pour des échanges d'expériences afin de présenter des résultats de recherche, travailler dans l'enseignement pour une durée d'un an. Parmi les experts invités, peuvent se trouver des citoyens français dont les ancêtres ont émigré de la Russie vers l'Europe il y a 90 ans.

Il est difficile d'avoir une idée du nombre de Russes en France car ils ne sont pas recensés et ne sont pas obligés de se déclarer au consulat. Ces professionnels russes peuvent être répartis en plusieurs catégories :

1. Des cadres qui travaillent pour les grandes entreprises russes sur le marché français. Parmi les grandes entreprises russes présentes figurent les sociétés suivantes : la banque VTB 24, la compagnie gazière Gazprom, la compagnie aérienne Aéroflot, la compagnie des chemins de fer russes R.J.D et nombre de sociétés immobilières. Ces organismes russes emploient à la fois des spécialistes russes et des spécialistes français.

2. Des cadres qui travaillent pour des organismes non-commerciaux et des établissements d'Etat tels que l'Ambassade de Russie en France, le Centre de Russie pour la Science et la Culture à Paris, les organisations caritatives, les O.N.G russes et des fondations telles que « Le Monde Russe », les

écoles etc. Leur objectif principal est de maintenir et de représenter les intérêts des Russes à l'étranger, de coordonner les relations franco-russes, de familiariser les Français avec la culture russe, d'assurer la formation en langue russe. Ces organisations préfèrent employer des cadres de nationalité russe qui viennent résider en France avec une mission de durée déterminée. Leur statut peut être considéré comme celui d'expatrié.

3. Une troisième catégorie est constituée par les entreprises russes privées qui ont été créées en France. Ce sont principalement des sociétés travaillant pour la construction, l'immobilier, le tourisme, l'import et l'export. Les autres catégories sont très peu représentées.

4. Enfin, il faut tenir compte de l'émigration professionnelle de spécialistes hautement qualifiés invités en France par des sociétés françaises ou des structures gouvernementales (universités, laboratoires de recherche).

Les questions de coordination et de coopération entre les représentants des sociétés étrangères impliquées dans les échanges franco-russes relèvent souvent, mais pas toujours en Russie de la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe¹ et en France par la Représentation commerciale de la Russie en France.

La Chambre de commerce et d'industrie franco-russe est présente à Moscou depuis 1997. Avec plus de 450 entreprises membres, la Chambre de commerce et d'industrie France-Russie se positionne aujourd'hui comme le premier réseau d'entreprises françaises en Russie. L'objectif de cette organisation est de renforcer les relations économiques et commerciales entre la France et la Russie, favoriser les investissements croisés, contribuer à mieux faire comprendre les réalités françaises et russes.

Animée par une équipe d'une cinquantaine de collaborateurs permanents sous l'autorité de 18 administrateurs bénévoles, la Chambre de commerce France Russie est une association à but non lucratif essentiellement financée par les cotisations de ses adhérents.

En France la présence des entreprises russes est suivie par la Représentation commerciale de la Russie en France. Il s'agit d'une organisation d'état subordonnée au Ministère des affaires économiques de Russie, dont le responsable est protégé par l'immunité diplomatique. L'objectif principal de l'organisation est de représenter les intérêts de la Russie en France sur les questions de commerce extérieur, assurant leur protection et déterminant la politique économique étrangère de la Russie en France. Torgpredstvo (Торгпредство = Représentation commerciale) répond à des besoins de promotion des relations commerciales entre les deux pays et coordonne les activités des Russes, des institutions publiques et des entreprises en France, protège les intérêts économiques des Russes participants à l'activité économique étrangère en France.

¹ <http://www.ccifr.ru/>

Au niveau académique la venue de linguistes russes a été favorisée par la mise en place de certains dispositifs pour la promotion de la langue et de la culture russe en France. Établi en 2004, l'accord bilatéral a notamment permis l'ouverture de sections internationales de russe dans des lycées français (Strasbourg, Saint-Germain-en-Laye, Bordeaux), et une section au collège international de Nice.

Le sujet de la recherche :

La communication interculturelle lors de la sélection et de la préparation des employés travaillant en Russie et en France.

Le but de la recherche :

Le but de cette recherche est d'identifier les pratiques qui contribuent au développement des « compétences en communication interculturelle » pour la sélection et la préparation des cadres pour le travail à l'international.

Nous cherchons à analyser les processus de développement des compétences en communication interculturelle avant le départ des employés à l'étranger, plus concrètement en Russie et en France, pendant leur premier contact avec la culture internationale, et enfin, au moment de notre recherche. Notre ambition est d'identifier les problèmes et les facteurs propices au développement de ces compétences dans le cadre du travail à l'international. Notre but est aussi de comprendre l'impact de la formation professionnelle (séminaires, conférences, coaching) sur le sentiment de l'efficacité du personnel travaillant à l'étranger.

Les objectifs théoriques :

1. Analyser la dynamique du développement du champ d'étude de la communication interculturelle aux États-Unis, en Europe et en Russie dans le cadre des activités professionnelles à l'international ;
2. Définir les termes « compétence », « compétence en communication interculturelle »
3. Décrire les modèles de développement de la communication interculturelle ;
4. Sur la base de l'analyse de données, suggérer un modèle d'apprentissage pour le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle dans la gestion, la sélection et la préparation des employés pour le travail à l'international.

Les objectifs empiriques :

1. Sur la base des modèles présentés, élaborer une liste de compétences facilitant la communication interculturelle dont la maîtrise est importante pour une collaboration professionnelle efficace et pour un travail au sein d'une équipe internationale;

2. Décrire les programmes de formation existants visant à développer la compétence en communication interculturelle, définir leurs rôles et les tâches dans les processus de gestion et de sélection ainsi que la formation du personnel à l'étranger;

3. Identifier et décrire la complexité du développement des compétences interculturelles de la communication interpersonnelle dans le cadre de travail à l'international.

Les objectifs pratiques :

1. Faire une analyse des cas de travail des employés de France en Russie et de Russie en France, et du rôle des outils pédagogiques pour le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle.

La terminologie

Dans ce travail nous nous sommes appuyée sur un ensemble des termes, rigoureusement définis, qui sont spécifiques à notre sujet de recherche.

Parmi eux se trouvent les termes suivants :

Processus : Mouvement progressif d'acquisition des compétences impliquant une succession d'actions.

Gestion : Nous utilisons ce terme pour désigner la gestion des relations humaines au sein d'une organisation donnée : entreprise, administration, établissement scolaire, association. Le terme « management » est pour nous un synonyme.

Termes en anglais (anglicismes). Nous avons choisi de conserver les termes techniques anglais quand leur signification est communément partagée (exemple : *entreprise leader*, *coaching*) et de les mettre en italique.

L'état de la littérature sur l'objet de notre recherche

Pour notre travail de recherche, nous je me suis appuyée sur des travaux scientifiques. La compétence en communication interculturelle a fait l'objet de diverses études. Le concept se situe, par conséquent, à l'intersection de plusieurs disciplines : sociologie, philosophie, psychologie, gestion, sciences de l'éducation, linguistique, sciences de l'information et de la communication.

L'intérêt scientifique pour la question de l'interculturel au sein de l'activité professionnelle est né aux États-Unis dans les années 1950. Les premières publications sur les caractéristiques du développement de la compétence en communication interculturelle ont émergé grâce aux recherches des sociologues américains. Ces derniers ont proposé des critères pour définir l'interdépendance interculturelle : « La gestion du temps (polychrome / monochrome) », le « contexte » et l'« orientation des valeurs culturelles » ainsi que les moyens d'interprétation de l'information interculturelle.

Pour la première fois, ces chercheurs américains ont présenté la compétence en communication interculturelle et les problèmes liés à son développement comme une condition nécessaire à la

coopération internationale et à une intégration réussie dans une société de communication mondialisée. Ils sont aussi les premiers à avoir attiré l'attention sur la complexité de l'information et la difficulté que l'on rencontre pour l'interpréter parce qu'elle émane de personnes issues de différentes cultures nationales et parce qu'elle présente des aspects verbaux et non-verbaux. À ce titre, ils ont fondé la science de la communication interculturelle comme une discipline à part entière.

Les premiers programmes et instituts de formation pour l'étude de la communication interculturelle en Europe occidentale ont été créés dans les années 1960-80, en parallèle à l'évolution de l'Union européenne. Dans la conception du développement des compétences en communication interculturelle, l'accent a principalement été mis sur les questions posées par la mondialisation et sur les moyens nécessaires à la perception de l'information, de même que sur la prise en compte des différentes cultures. Une contribution importante à l'étude de ces questions a été apportée par divers chercheurs dont les philosophes français Jacques Derrida (critique de la linguistique)², Gilles Deleuze (les concepts de « différence » et de « répétition »)³ et Michel Foucault (relation entre savoir et pouvoir)⁴, précurseurs de l'école culturelle européenne. L'anthropologue néerlandais Geert Hofstede⁵ a défini six facteurs de différenciation culturelle. Le professeur Jean-Claude Passeron⁶ a mis en lumière la problématique des approches traditionnelles de l'enseignement des compétences interculturelles et a proposé une vision académique, méthodologique et idéologique. Les sociologues Eric Maigret⁷ et Eric Macé⁸ ont mis l'accent sur les questions de l'influence médiatique et culturelle. Enfin l'anthropologue français Philippe d'Iribarne⁹ a développé une approche ethnologique liée à une coopération interculturelle.

Simultanément, l'approche du problème de la communication interculturelle scientifique russe est présente dans les recherches liées aux problèmes de l'enseignement des langues, de la linguistique et des études sur la culture. On peut citer les travaux de Yuri Lotman¹⁰ concernant les aspects ethnographiques, ceux d'Irina Kartceva¹¹ qui portent sur la lutte entre l'Est et l'Ouest, l'École de

² DERRIDA J. *Donner la mort*. Paris: Galilée, 1999, 209 p.

³ DELEUZE G. *Différence et répétition*, PUF, 1968. 409 p.

⁴ FOUCAULT M. Généalogie, esthétique, contrôle, *Revue Chimères*, 2004, no 54-55, 256 p.

⁵ HOFSTEDE G. H. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. London: Sage, 2001. 596 p.

⁶ PASSERON J.C., BOURDIEU P. *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1964.

⁷ MAIGRET E. *Cultural Studies : Anthologie, édition de textes avec Hervé Glevarec et Éric Macé*. Paris : Armand Colin-INA, 2008.

⁸ MACÉ E. *Penser les médiacultures avec Éric Maigret*. Paris : Armand Colin, coll. Médiacultures, 2005.

⁹ D'IRIBARNE P. *Cultures et Mondialisation : Gérer par delà les frontières*. Paris : Seuil, 1998.

¹⁰ LOTMAN Y. *L'Explosion et la culture*. Limoges: PULIM, collect « Nouveaux actes sémiotiques », 2005. 228 p.

¹¹ KARCEVA I. *Est et Ouest : Communication comme un bataille*. Kazan: Edition de l'Univeristé de Kazan, 1992.

dialogue des cultures de Vladimir Bibler¹², la théorie de l'éducation interculturelle, la théorie de l'humour de Mikhail Bakhtine¹³.

Les études concernant l'interprétation de la notion de « compétence en communication interculturelle » sont bien représentées dans les travaux des scientifiques en Europe occidentale et aux États-Unis. Ainsi Sandra Bellier-Michel¹⁴ présente six approches de la définition du terme « compétence » (compétences, connaissances, connaissances pratiques, positionnement, facteur comportemental, conscience). Claude Lévi-Leboyer¹⁵ ajoute à la définition de la compétence la capacité d'analyser et l'aspect cognitif du fonctionnement de la personne ; et le sociologue français Philippe Zarifian¹⁶ parle de compétence en termes d'engagement, de capacité à prendre des initiatives et des responsabilités. Guy Le Boterf¹⁷ définit, de son côté, une mobilisation de plusieurs savoirs, une combinaison de compétences en situation et dans un contexte donné, donc une liaison de l'action et du contexte.

Les modèles conceptuels concernant le développement de la compétence en communication interculturelle intègrent les aptitudes linguistiques et socio-psychologiques. Ces modèles sont basés sur les concepts d'accommodation, d'assimilation et d'adaptation. Les théories concernant la question du développement de la compétence en communication interculturelle peuvent se répartir en plusieurs groupes.

Modèles structuraux : ils utilisent des concepts de base tels que la motivation, la connaissance, les compétences, le contexte comme des notions indépendantes et comme des critères fondamentaux pour la formation des compétences en communication interculturelle.

Modèles causaux : ils mettent l'accent sur la linéarité du processus du développement des compétences interculturelles.

Modèles de co-orientation : c'est l'idée de co-orientation et de coordination des symboles verbaux et non-verbaux de la communication interculturelle.

Modèles dynamiques : c'est l'idée de dynamisme de développement des compétences et celle du processus d'adaptation de la personne pendant le développement de la compétence en communication interculturelle.

Une attention particulière est accordée à l'élaboration scientifique des compétences en communication interculturelle et à la conception de programmes éducatifs visant la détermination de

¹² BIBLER V. *Ecole de Dialogue des cultures*. Moscou : Rosspen, 2009.

¹³ BAKHTINE M. *Pour une philosophie de l'acte*. Lausanne: Éditions L'Âge d'Homme, 2003.

¹⁴ BELLIER-MICHEL S. *Sens et contresens des bilans de compétences*. Paris : Liaisons, 1993.

¹⁵ LÉVY-LEBOYER C. *La gestion des compétences: une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*. Paris, France: Eyrolles : Éd. d'Organisation, 2009.

¹⁶ ZARIFIAN P. *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*. Paris : Presses Universitaires de France, 2009.

¹⁷ LE BOTERF G. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles, 2015.

soi, l'analyse et l'adoption d'une nouvelle expérience de vie (Durkheim, Giddens, Mannheim, Levi-Leboyer), aux méthodes de diagnostic interculturel (IDI), à l'évaluation de la compétence interculturelle (Bennett), aux modes d'apprentissage, et aux types de programmes d'enseignement (Gudykunst & Hammer, Kolb, Rosinski, Bennett, Fiedler, Mitchell et Triandis, Brislin et Cushner).

Malgré l'abondance des études, la richesse des différentes approches et le nombre important de publications sur le sujet, le problème du développement de la compétence en communication interculturelle est encore loin d'être résolu. La conception de programmes et de stratégies éducatives est aujourd'hui de plus en plus nécessaire et rend indispensable une étude approfondie. En effet, la société contemporaine met l'accent sur l'impact de la mondialisation sur le développement de la compétence en communication interculturelle, sur la nécessité d'élaborer des normes et des cadres, sur la professionnalisation dans les institutions d'éducation interculturelle. Il est important de s'intéresser à divers domaines : le développement personnel des employés, les questions de valeurs culturelles communes, la préservation de l'identité, mais aussi les aptitudes à garder une distance culturelle, la capacité à « apprendre à apprendre », à savoir surmonter le stress dans une nouvelle vie sociale, économique et socio-culturelle d'expatrié. Il reste cependant à ce jour, selon les scientifiques contemporains, à identifier, définir et étudier avec précision ces problèmes nouveaux.

La base empirique de l'étude consiste en des données obtenues au cours d'une étude intitulée « Dialogue interculturel professionnel Russie - France » ainsi que les résultats empiriques et analytiques des études menées en Russie et à l'étranger et publiées dans la littérature scientifique. Les évaluations d'experts sont basées sur des observations des participants, des entretiens semi-structurés et des questionnaires.

L'importance scientifique et pragmatique de la présente recherche :

La présente recherche devrait être utile aux professionnels travaillant dans le domaine de la coopération internationale : la politique, l'éducation, le commerce, la culture.

D'un point de vue scientifique, la recherche permettra de clarifier les termes et les concepts concernant l'éducation et l'apprentissage interculturel et le développement de la compétence en communication interculturelle. La recherche vise également à proposer une vision nouvelle de la conception et de l'organisation de l'apprentissage de la communication interculturelle.

L'étude comprend une analyse de documents scientifiques publiés dans leur langue originale, en russe, anglais et français, et sans traduction. Les résultats peuvent être mis à profit pour l'enseignement de la théorie de la communication interculturelle et de la culture, pour permettre de créer et d'ouvrir de nouveaux types de formation dans le domaine de la communication interculturelle. En outre, le matériel de recherche de cette thèse peut être utilisé dans les programmes de développement de la coopération internationale entre la Russie et la France.

La nouveauté de la recherche réside dans :

- L'étude théorique et méthodologique du processus de développement des compétences professionnelles communicatives interculturelles du personnel travaillant à l'étranger (par exemple, les sociétés franco-russes) ;
- La mise au point d'une méthode originale de développement des compétences professionnelles communicatives interculturelles du personnel travaillant à l'étranger ;
- Une série de recommandations pour les structures de gestion, sur la façon d'utiliser des modèles éducatifs dans le processus de sélection et de préparation du personnel à l'expatriation.

Ce travail sera fondé sur deux niveaux de recherche :

- En France, comme un objet des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) (Laboratoire MICA - Médiatisation, information, communication, art de l'Université Bordeaux Montaigne)
- En Russie, comme un objet de sociologie, de gestion et d'éducation (Institut d'économie mondiale et de business, Département de la publicité et de communication des affaires, RUDN)

La mise en débat des résultats de la recherche

Ces travaux ont été présentés dans le cadre des manifestations suivantes :

- Séminaire de formation professionnelle sur les questions de carrière et d'orientation professionnelle « Coaching interculturel - de nouvelles perspectives de coopération internationale » à l'Université de Paris Nanterre, Paris, France (18 avril 2012)
- Atelier - présentation « Développement de la compétence interculturelle - clé d'une communication réussie avec d'autres cultures » à Paris, France (5 - 7 Juin 2012);
- Lors des conférences internationales
 - International Sociological Association (ISA), *Deuxième forum « La justice sociale et la Démocratisation de la société »*, 1-4 août 2012, Buenos Aires, Argentine
 - Association française nationale des sociologues, « *Problèmes de la communication interculturelle* », 5 - 7 Juin 2012, Paris, France
 - Université Russe de l'Amitié de Peuples, « *Vecteur de la Communication organisationnelle* », 1 – 5 Septembre 2012, Moscou, Russie
 - Université d'Etat d'Irkoustsk, « *L'approfondissement de la professionnalisation, de l'activité d'innovation et de la mobilité académique dans les conditions de la modernisation de l'enseignement supérieur : la technologie du partenariat social des universités avec les sujets de développement régional* », 15 Mars 2013, Irkoutsk, Russie

- Université Russe de l'Amitié de Peuples, *Festival des sciences de l'Université de l'Amitié des Peuples*, 10 Octobre, 2016, Moscou, Russie

- Centre de Russie pour la science et la culture à Paris, *Conférence « A l'occasion de la 120eme anniversaire de Lev Vygotski »*, Octobre 2016, Paris, France

- l'Université de l'Amitié des Peuples, « *Les problèmes actuels de la linguistique moderne et humaines* », 16 Mars, 2017, Moscou, Russie

Ainsi que dans les trois articles publiés dans les revues recommandées par la Commission d'attestation supérieure relevant du Ministère de l'Education de la Russie.

Notre travail comprend deux parties, l'une théorique, l'autre pratique, complétées par une bibliographie et les annexes.

PARTIE I

Bases théoriques

**pour la recherche dans le domaine
de la communication interculturelle
dans une perspective de travail
à l'international**

Chapitre 1.

« Communication interculturelle »

dans le cadre des activités professionnelles à l'étranger (USA, Europe, Russie)

I.1.1. Histoire de la science

de la Communication Interculturelle aux USA

La communication interculturelle est née en tant que discipline universitaire aux États-Unis en 1954, quand les sociologues américains E. Hall et J. Tragger ont publié le livre « *Culture and communication. A Model and Analysis* »¹⁸.

Le développement de ce domaine aux États-Unis a débuté à la fin de la Seconde Guerre Mondiale. Le début de la Guerre Froide a renforcé l'importance des relations diplomatiques mais aussi des alliances professionnelles. Les États-Unis ont commencé à montrer un intérêt particulier envers les projets d'investissement à l'étranger. La volonté d'établir une situation stable dans le monde entier a eu également pour résultat l'augmentation des programmes humanitaires apportant de l'aide aux pays présentant des signes d'instabilité économique et politique. Cela a servi de condition préalable à la création d'organisations dont les employés devaient travailler dans un environnement nouveau, dans des contextes différents de ceux dans lesquels ils étaient nés ou dans lesquels ils avaient grandi.

Les représentants du gouvernement et du monde des affaires qui travaillaient à l'étranger, des experts et des militants des programmes humanitaires ont souvent montré leur impuissance et leur incapacité à comprendre les situations de malentendus qui avaient surgi lorsqu'ils devaient travailler avec d'autres cultures. Ces problèmes ont souvent conduit à des conflits, à de l'hostilité.

Même une parfaite connaissance des langues étrangères des employés ne pouvait assurer la résolution des problèmes complexes de leur vie à l'étranger. Les professionnels étaient souvent confrontés à un manque de compréhension de la part de leurs collègues étrangers et à des conflits qui conduisaient à l'échec de leur mission. Ainsi les départements de gestion des ressources humaines et les employés eux-mêmes ont conclu qu'en fait les cadres avaient été mal préparés pour faire face à la pratique de l'interaction avec les autres cultures. Ces problèmes ont mis en évidence la nécessité d'une formation spécialisée, qui devait contribuer à développer des compétences pratiques et des

¹⁸ TRAGGER G. et HALL E. *Culture and communication. A Model and Analysis*. Washington, DC: Foreign Service Institute/American Council of Learned Societies, 1954, p. 137 - 149

connaissances interculturelles, plutôt que d'une simple information sur les caractéristiques culturelles d'autres pays. Il y a eu une prise de conscience relative au fait qu'il fallait étudier non seulement les langues, mais également les caractéristiques culturelles d'autres peuples, leurs coutumes, leurs traditions.

En réponse à cette situation, le gouvernement américain a publié en 1946 la loi concernant le travail des professionnels à l'étranger et la création de l'Institut du service à l'étranger. Cet institut devait être dirigé par le scientifique, linguiste et anthropologue Edward T. Hall qui, à son tour, a invité pour intervenir à l'institut plusieurs scientifiques - anthropologues, sociologues, psychologues, linguistes etc. Il est à noter que leurs tentatives pour comprendre les cultures étrangères et pour expliquer le comportement de nationalités différentes étaient fondées davantage sur l'intuition que sur les connaissances théoriques et l'expérience pratique. Voilà pourquoi l'efficacité de l'institut fut d'abord faible.

Mais la contribution de ce groupe de chercheurs américains fut importante parce que, malgré le manque d'éléments pratiques, les spécialistes de l'institut ont découvert que chaque culture représentait un ensemble unique de valeurs et de comportements. Par conséquent, l'interprétation et l'évaluation du potentiel culturel des cadres devaient être effectuées du point de vue du relativisme culturel.

La mise au point de conseils pratiques était le principal objectif de l'institut. Le personnel a également conclu que les employés du gouvernement américain et les cadres des entreprises privées qui devaient partir à l'étranger, n'étaient pas intéressés par les problèmes théoriques de la culture et de la communication, mais désiraient recevoir des conseils pratiques et des recommandations sur le comportement à adopter dans un autre pays. Aujourd'hui, c'est une spécificité des consultants américains spécialisés dans la communication interculturelle, la plupart mettent l'accent sur l'orientation et les conseils pratiques lorsqu'ils enseignent la communication interculturelle et les cultures étrangères.

Dans son travail, l'anthropologue Edward T. Hall évoquait le principe selon lequel « la culture ne pouvait être comprise seulement sur la base d'une langue étrangère, elle devait être fondée sur la compréhension et l'expérience de la communication verbale et non-verbale »¹⁹. Les recherches d'Edward Hall visent à étudier la communication dans le dialogue interculturel. E. Hall a commencé ses recherches quand il a découvert que la communication verbale représentait 20% de la communication. Et les 80% restants relevaient de la communication non verbale.

Edward Hall a théorisé cela en travaillant à l'Institut de la communication interculturelle en observant des personnes qui appartenaient à des cultures et des nationalités différentes. Ce travail d'observation lui a permis de repérer les différences culturelles. Par exemple, il a remarqué que les

¹⁹ HALL E.T. *Le Langage silencieux*. Paris : Seuil, 1984. p. 56

Italiens, quand ils parlent, sont souvent proches les uns des autres, ou que beaucoup de Grecs utilisent les gestes pendant la communication. A l'inverse, les Chinois utilisent peu de gestes pour communiquer. Hall a confirmé ces observations par des consultations avec les représentants de groupes culturels et les a progressivement intégrées dans les programmes d'enseignement de l'institut.

Le processus d'établissement de la communication interculturelle en tant que discipline académique a vu le jour en 1959 aux États-Unis. Les principales dispositions de la « communication interculturelle » et les idées liées à ce sujet ont été plus amplement développées dans le célèbre document publié par E. Hall « *Le langage silencieux* » (« *Silent Language* », 1959), où l'auteur montre la relation étroite entre la culture et la communication. Selon E. Hall, la culture est un apprentissage. Le scientifique a supposé que la communication interculturelle n'était pas seulement un objet de recherches, mais aussi une discipline académique indépendante.

Dans les années 1970, la nature purement pratique de ces recherches a été accompagnée de généralisations théoriques pour devenir un cursus universitaire classique, combinant à la fois des concepts théoriques et des aspects pratiques de la communication interculturelle.

Selon Edward Hall, deux critères déterminants de la communication interculturelle ont un impact sur les modes de travail et les relations professionnelles :

- l' « organisation du temps (le polychronisme/monochronisme) » ;
- la « référence au contexte ».

Ainsi, l'organisation du temps peut relever de deux tendances opposées :

Le monochronisme est essentiellement le fait d'accomplir une seule action à la fois. L'organisation du temps est séquentielle, chaque tâche est planifiée successivement et ne souffre pas d'interruption, ni de remise en cause du programme. L'ordre du jour des réunions doit être traité comme prévu ; les rendez-vous doivent être pris à l'avance et l'exactitude est de rigueur ; les délais sont respectés ; les individus prennent des mesures pour protéger leur temps, leur espace et la concentration de leur travail.

Le polychronisme est, à l'inverse, le fait d'accomplir plusieurs actions durant la même période. Ce qui est privilégié, c'est la réactivité à l'événement, saisir l'occasion qui passe, la flexibilité ; l'organisation du temps est souple, voire improvisée, les programmes peuvent être remis en cause ; les dérangements et les interruptions sont admis et l'exactitude est toute relative, comme le respect des délais ; les individus se protègent peu des intrusions extérieures et sont prêts à saisir l'opportunité du moment, même si elle modifie ce qui était prévu et convenu.

La catégorie de la référence au contexte est un critère d'organisation de l'information qui peut être explicite (faible référence au contexte) ou implicite (forte référence au contexte).

Une faible référence au contexte sous-entend la transmission de l'information de manière explicite et formelle. Les cultures de ce type ont une organisation très structurée, voire cloisonnée de

l'information. Celle-ci est diffusée selon les canaux formels aux personnes qui sont censées la connaître. Il en résulte la nécessité de fournir aux interlocuteurs concernés des explications détaillées avec référence explicite au contexte car celui-ci est supposé inconnu. L'information est très précise et complète, et de préférence écrite.

Une forte référence au contexte donne des informations implicites et informelles. Cela correspond à un système d'information spontané et multidirectionnel. L'information circule instantanément entre un grand nombre d'acteurs plus ou moins concernés. Il en résulte que la communication, si elle est faite officiellement, a tendance à aller directement au fait, car l'interlocuteur est généralement déjà au courant du contexte, ou croit l'être, même s'il l'est de façon inexacte ou incomplète.

Edward Hall considérait que le développement d'une communication interculturelle pouvait être fondé sur des valeurs communes et des principes universels sur l'interaction de la culture organisationnelle et nationale. Par exemple, sur la base d'un seul code d'éthique, de normes d'interaction entre les employés et les partenaires de différents pays.

Ces règles modélisant le comportement social peuvent se développer soit de façon empirique, c'est-à-dire dans le processus de négociation au sein de l'entreprise, soit par le biais de formations spécialisées et de programmes éducatifs conçus à cet effet. Dans les deux cas, il s'agit de la promotion de l'alignement de la stratégie de communication qui peut avoir un impact sur la communication interne des cadres.

Les idées d'Edward Hall restent fondamentales pour le développement de la théorie de la communication interculturelle et la mise en place de programmes de formation. Mais il faut noter que ce concept n'a pas immédiatement trouvé un écho dans les milieux académiques officiels. En effet les études de Hall ont été longtemps considérées comme déterministes.

Lorsqu'on parle de communication interculturelle, on parle de valeurs culturelles communes qui sont à la base de nos comportements car nous agissons en harmonie ou en contradiction avec les valeurs des groupes dont nous sommes membres.

Le sociologue américain Clyde Kluckhohn considérait que « la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir... acquise et transmise par des symboles qui représentent son identité... Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées »²⁰.

En 1961, les chercheurs américains, Clyde Kluckhohn et Fred Strodbeck ont développé un modèle « d'orientation de valeurs culturelles » servant à établir des liens entre les valeurs culturelles

²⁰ KLUCKHOHN C. Values and value-orient ations in the theory of action: An exploration in definition and classification. *in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: Parsons, T. and Shils, E., Eds., Toward a General Theory of Action*, Cambridge : Harvard University Press, 1951, p. 388-433. Traduction par nos soins

et la communication. Leur objectif était de définir les différences entre des individus de cultures différentes et de trouver les similarités entre les êtres humains dans le domaine des orientations culturelles.

Toutes les valeurs analysées par Strodtbeck et Kluckhohn ont été divisées en cinq orientations :

- Relations entre l'être humain et la nature qui l'entoure (contexte, environnement) ;
- Attitude de l'être humain envers le sens du temps ;
- Jugement de caractère de l'être humain ;
- Posture de l'être humain en vue des actions ;
- Type de relations sociales.

Selon ces cinq orientations, les chercheurs ont défini le spectre de leurs valeurs.

Orientation	Spectre des orientations de valeurs		
L'être humain et la nature	Subordination à la nature	Harmonie avec la nature	Maîtrise de la Nature
L'être humain et le temps	Orientation vers le passé	Orientation vers le présent	Orientation vers le futur
Caractère de l'être humain (jugement de caractère)	Fondamentalement mauvais Modifiable/immuable	Neutre, bon et mauvais Modifiable/immuable	Fondamentalement bon Modifiable/ immuable
Posture	Être	Être et devenir	Faire
Relations Sociales	Lignée : décisions verticales	Interdépendance : décisions de groupes	Individualisme dans décisions

Tableau 1 : Le spectre de valeurs de Clyde Kluckhohn et Fred Strodtbeck²¹

Les principes font écho à la théorie de E. T. Hall (orientation du temps, référence au contexte) mais en même temps le nouveau modèle donne une vision orientée vers la personnalité et les facteurs qui construisent le caractère de la personne, son comportement dans les contextes interculturels. Ces facteurs sont les valeurs et les traditions auxquelles est attaché un être humain et qui influencent nos habitudes de comportement.

L'anthropologue Clifford Geertz a fait valoir que « la communication est un ensemble de signes et de symboles créé dans un contexte particulier, qui ne peuvent pas toujours être interprétés sans

²¹ KLUCKHOHN C. Values and value-orient ations in the theory of action: An exploration in definition and classification. T. Parsons & E. Shils, *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press, 1951 p. 93
Adaptation et traduction par nos soins

ambiguïté. La culture constitue la base de l'interprétation et la compréhension des échanges entre les peuples »²².

En 1973, Clifford Geertz a introduit une approche explicative pour aider à mieux comprendre l'impact de la culture sur la communication. Geertz utilise un concept sémiotique selon lequel la culture est un système de signes grâce auxquels les individus communiquent et développent leurs connaissances.

Cette approche met en relief le caractère collectif et communicatif de la culture. Les individus d'une société donnent collectivement des significations à la réalité vécue ; celle-ci devient un monde de représentations qui forment un système culturel, un « tissu de significations » mémorisé, transmis et développé par la communication. Le système de communication crée des choses évidentes pour les membres du groupe. Dans un contexte commun, les règles d'interprétation sont partagées, valables au sein d'un ensemble social, ce qui facilite les échanges au travail. Mais que se passe-t-il lorsque les contextes sont différents, comme dans la coopération franco-russe ? Quelles interactions la rencontre de différents contextes permet-t-elle ?

L'approche interprétative est donc très intéressante pour la communication interculturelle, caractérisée par la rencontre de cultures, c'est-à-dire de deux ou plusieurs contextes d'interprétation. Dans les interactions interculturelles les modes de communication et de comportement ne sont plus « indiscutables ». Une grande partie se déroule en dehors de la perception consciente et n'est pas directement accessible. Chaque culture a son propre langage, non seulement constitué de mots mais aussi de modèles de comportements.

Sans connaissance du système de signes de l'autre culture, leurs règles inhérentes et leurs significations restent cachées à la personne en situation d'interaction. Les personnes concernées sont les témoins de comportements mais ne peuvent les décrypter. Derrière les énigmes culturelles qui peuvent provoquer confusion et désorganisation, se cache toutefois un système compréhensible que l'on peut décoder.

En résumé, la culture, selon Geertz, est un système inconscient de valeurs et de normes qui appartient à un groupe et influence le comportement de la personne, un système qui possède une fonction porteuse de sens d'orientation et d'ordonnement.

²² GEERTZ C. *The interpretation of cultures*. New York : Basic Books, 2000.

I.1.2. Histoire de la science de la Communication Interculturelle en Europe

En Europe, un premier aperçu de la notion de la communication interculturelle comme discipline académique est apparu plus tard qu'aux États-Unis et avec d'autres origines. L'Union européenne a ouvert les frontières à la libre circulation des personnes, des capitaux et des marchandises. Cette pratique de mondialisation a remis en question les moyens de communication entre les différentes cultures. Dans ce contexte, un nouvel intérêt scientifique pour la communication interculturelle a surgi.

Les premières agences et les premiers départements de communication interculturelle ont été ouverts dans certaines universités d'Europe occidentale au tournant des années 1970. Aujourd'hui, l'étude de la communication interculturelle se développe rapidement en lien avec les thèmes de la « mondialisation » et du « village global »²³. Cette terminologie a été inventée par un éducateur, philosophe, sociologue et théoricien de la communication, l'un des fondateurs des études contemporaines sur les médias, Marshall Mc Luhan.

Connu pour avoir formulé l'expression « le message c'est le médium », Mc Luhan a étudié la nouvelle situation communicative dans un monde qui a changé et l'a décrite dans ses ouvrages « La Galaxie Gutenberg » : (*Galaxie de Guttenberg : The Making of typographique Man*, 1962) et « Compréhension des médias » (*Understanding Media*, 1964)²⁴.

Ce chercheur décrit comment la terre a « rétréci » à la taille d'un village en raison des médias électroniques qui ont rendu possible la transmission instantanée de l'information à partir de n'importe quel continent n'importe où dans le monde. Aujourd'hui, le terme de « village global » est surtout utilisé comme une métaphore pour décrire l'influence des informations sur la société à travers internet où la présence physique entre les interlocuteurs n'est pas indispensable pour la communication. Les nouvelles technologies n'ont pas seulement fait évoluer les notions d'espace et de temps, elles ont également créé une convergence des cultures, des idéologies, des traditions et des valeurs. En entrant en communication les uns avec les autres par des moyens de communication électroniques, les individus parlent et agissent comme s'ils étaient très proches, comme s'ils vivaient dans un « village ». Ils envahissent consciemment ou inconsciemment la vie des uns et des autres, en pensant à ce qu'ils ont vu et entendu. Cette forme de communication révolutionne la structure sociologique des cultures existantes. Est-ce que cette sorte de proximité équivaut complètement à une réelle et profonde compréhension de la culture de l'autre ?

²³ MCLUHAN M. *La Galaxie Gutenberg, la genèse de l'homme typographique*, (titre original : [\(en\)](#) *The Gutenberg Galaxy : The Making of Typographic Man*. Paris: University of Toronto Press, 1962. 520 p.

²⁴ MCLUHAN M. *Pour comprendre les médias. Les prolongements technologiques de l'homme*. Québec: Bibliothèque Québécoise, Sciences humaines, 1993.

L'un des chercheurs les plus connus pour ses travaux dans le domaine de la communication interculturelle en Europe et dans le monde entier est le psychologue néerlandais Geert Hofstede. Il considérait la culture comme un phénomène social et la comparait à la « colle qui tient les sociétés ensemble. Elle représente les règles non-écrites qui définissent le jeu de la société ».²⁵ . Hofstede évoquait aussi « la culture comme un logiciel de l'esprit » qui nous guide dans nos interactions quotidiennes.

Pour Geert Hofstede la culture est toujours un phénomène collectif, car elle est partiellement partagée avec ceux qui vivent ou vivaient dans le même milieu social, à l'endroit où la culture a été apprise et acquise. Il s'agit de la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes d'une autre catégorie.

Chaque personne porte en elle-même des modes de pensée, des sentiments, et un potentiel d'action qui ont été acquis tout au long de sa vie. Une grande partie de ce potentiel a été acquis dans la petite enfance car à cette période de la vie, une personne est plus sensible à l'apprentissage et à l'assimilation. Dès que certaines façons de penser, de sentir et d'agir ont été mises en place dans un esprit, la personne doit désapprendre ces comportements avant d'être en mesure d'apprendre quelque chose de différent, et « désapprendre est plus difficile que l'apprentissage pour la première fois »²⁶.

Cela explique le sens du mot « interculturel » un lien entre (« inter ») les cultures (« culturel »). Cette notion étudie les phénomènes résultant des rencontres de plusieurs cultures en lien direct avec la communication.

Geert Hofstede a défini quatre dimensions de la différenciation culturelle :

1. La distance hiérarchique,
2. L'individualisme et le collectivisme,
3. La dimension masculine /féminine,
4. Le contrôle de l'incertitude.

Geert Hofstede estime que ces quatre dimensions représentent les traits fixes d'une culture ; ceux-ci ne changent pas à l'échelle des siècles, à l'exception de l'index d'individualisme qui augmente au fur et à mesure qu'un pays devient plus riche.

L'étude de Hofstede est basée sur une analyse que le chercheur a menée auprès des employés d'IBM dans 72 pays. Au départ, le but de l'étude de Hofstede était de comprendre comment les dimensions qu'il avait choisies reflétaient les valeurs et influençaient la satisfaction des employés d'IBM qui travaillaient dans des pays différents. Il a ensuite découvert que ces dimensions permettaient

²⁵ HOFSTEDE G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. *International Studies of Management & Organization*, 1er janvier 1980, N 10, p. 15–41.

²⁶ HOFSTEDE G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. *International Studies of Management & Organization*, 1er janvier 1980, N 10, p. 15–41.

de comprendre pourquoi les individus, qui proviennent de sociétés différentes, selon la situation géographique (pays ou région) dans laquelle se trouve l'organisation, n'agissent pas de la même manière face à la même situation.

Les quatre critères déterminants du management permettant des comparaisons internationales sont :

1. La distance hiérarchique : lorsqu'elle est élevée, elle signifie, pour Hofstede, les principales caractéristiques suivantes : le pouvoir comme fait social de base, les rapports économiques et sociaux marqués par l'inégalité et la dépendance, une grande importance accordée au statut socioprofessionnel (qui s'accompagne de signes extérieurs du pouvoir).

Par exemple, les pays méditerranéens, latins, arabes ou latino-américains ont généralement une forte distance hiérarchique à l'inverse des pays anglo-saxons, scandinaves...

2. L'individualisme/le sens communautaire

L'individualisme, au contraire du sens communautaire, est caractérisé par l'importance de la responsabilité personnelle, de l'initiative individuelle et du respect de la vie privée, strictement distinguée de la vie professionnelle. Les intérêts individuels sont privilégiés dans le fonctionnement des organisations.

Le sens communautaire, à l'inverse, implique un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise et un sens important de la solidarité. Les intérêts collectifs y sont privilégiés. Par exemple, la plupart des pays occidentaux sont individualistes. Les pays latino-américains, arabes, extrême-orientaux et africains sont communautaires.

3. La masculinité/la féminité

La masculinité signifie pour Hofstede, une différenciation des sexes dans les rôles socioprofessionnels, mais elle ne signifie pas nécessairement que la masculinité soit une attitude des hommes, ou que la féminité soit une attitude des femmes. La masculinité se caractérise par les éléments suivants : l'affirmation de soi, l'absence de pudeur, l'importance accordée à la réussite, à l'argent et à l'image extérieure, l'ambition et la volonté de réalisation personnelle. Par exemple, la masculinité est marquée dans l'axe Tokyo-Berlin-Rome, mais aussi dans les pays anglo-saxons, dans les pays de la Méditerranée orientale et les pays arabes.

La féminité signifie la priorité accordée à l'harmonie relationnelle, plutôt qu'à l'affirmation de soi, la recherche du consensus et de l'harmonie, l'importance accordée aux relations humaines. Par exemple, la féminité se retrouve dans les pays scandinaves et aux Pays-Bas, mais aussi au Portugal. La France se situe à peu près au milieu de l'échelle mais plutôt du côté féminin.

4. Le contrôle de l'incertitude

Il signifie la volonté de se garantir du risque, et peut se traduire par les éléments suivants :

l'inquiétude face au futur, la peur du changement et de la différence, la préférence pour des structures stables et rigides, et éventuellement pour la gérontocratie, le souci d'établir des procédures claires, précises et détaillées pour éviter les aléas. Par exemple, le contrôle de l'incertitude est fortement marqué dans les pays latins et au Japon mais il est faible dans les pays anglo-saxons et scandinaves.

À partir de chacun des quatre critères présentés ci-dessus, Hofstede trace des tableaux de situations managériales dans lesquels les différentes cultures nationales peuvent être positionnées selon l'indice qu'elles obtiennent respectivement pour ce critère dans l'analyse factorielle. Les critères sont ensuite combinés deux à deux pour en tirer des modèles illustrant différents types de comportements.

On peut interpréter les combinaisons de critères effectuées par Hofstede pour établir des modèles managériaux comparatifs dans les trois domaines suivants :

- le style de gestion, selon les critères de distance hiérarchique et l'individualisme/sens communautaire,
- le mode de motivation, selon les critères de masculinité/féminité et le contrôle de l'incertitude,
- le modèle d'organisation, selon les critères de distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude.

Critique de Hofstede

Pionnier dans le domaine de la communication interculturelle, Geert Hofstede a été critiqué pour plusieurs raisons :

- ses statistiques ne sont pas fiables, le nombre d'observations concernant certains pays est faible ;
- l'ancienneté de l'enquête qui date de 1973 alors que certains comportements nationaux ont pu évoluer depuis ;
- le caractère contradictoire des interprétations des quatre critères des comparaisons internationales ;
- la connotation « sexiste » de la terminologie de masculinité/féminité.

Certains chercheurs préfèrent parler d'« affirmation de soi et de compétition/recherche de l'harmonie et du consensus ». La critique de la théorie de Hofstede par le sociologue français Philippe d'Iribarne a porté plus précisément sur deux points : la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude qui lui ont paru particulièrement ambigus.

L'école culturaliste (*Cultural Studies*, 1960) est un courant de recherche qui se trouve à l'intersection de la sociologie, de l'anthropologie culturelle, de la philosophie, de l'ethnologie, de la littérature et de la médiologie. Ce domaine d'études est consacré principalement aux relations entre les valeurs culturelles et le pouvoir des médias, aux rapports de force au quotidien, à la réception des informations à travers les nouvelles sources d'information et de communication.

Ce courant de recherche est apparu en Grande-Bretagne dans les années 1960. Des années plus tard, les *Cultural studies* ont été introduites aux États-Unis où elles furent immédiatement mises en relation avec la *French Theory*, expression servant à désigner les travaux de philosophes comme Jacques Derrida, Gilles Deleuze ou Michel Foucault. Depuis les années 1990, les *Cultural studies* sont

devenues mondialement connues et elles ont donné naissance à de nombreux courants tels que la *Kulturwissenschaft* en Allemagne, la *Cultural analysis* aux Pays-Bas.

L'un des premiers chercheurs à avoir introduit les travaux des *Cultural studies* en France est Jean-Claude Passeron, traducteur de l'ouvrage de Richard Hoggart intitulé « La culture du pauvre » (*The Uses of Literacy*).

Le propos des *Cultural studies* est « transversal » et remet en cause la vision de la communication interculturelle traditionnelle puisqu'il adopte un regard critique sur plusieurs terrains : celui des médias, des rapports de genre, qui ont bousculé les codes « naturels » de la masculinité et de la féminité proposés par Hofstede.

Aujourd'hui en France les sociologues Éric Maigret et Éric Macé, spécialistes de la communication et des médias, continuent largement à contribuer aux études culturelles, notamment aux recherches sur les questions de la médiatisation culturelle.

Pour le chercheur français Philippe d'Iribarne, la culture d'entreprise est un élément clé issu d'un contexte historique, géographique, social d'un pays. Si une entreprise veut « imposer » sa culture sur un autre territoire, elle doit obligatoirement tenir compte des particularités de la culture régionale²⁷.

Essayant de comprendre le sens des relations organisationnelles et les principes du management interculturel de l'entreprise, ce sociologue a analysé la vie et le séjour d'employés au sein de différentes usines françaises. Son étude a porté d'abord sur les employés d'un même groupe multinational dans chaque pays pris séparément (France, USA et Pays-Bas). Par la suite il a effectué une étude comparative entre différents pays d'Europe, d'Amérique et d'Afrique.

Philippe D'Iribarne a choisi une approche ethnologique pour laquelle il s'intéresse au vécu de l'entreprise et s'interroge sur le sens des signes observés. D'Iribarne considère qu'en France les rapports socioprofessionnels se caractérisent par une organisation en strates, dont on peut voir et retrouver l'origine dans les trois ordres (états) de la société de l'Ancien Régime : noblesse, clergé et tiers-état.

Leur transposition dans le système des entreprises modernes pourrait être la suivante :

- La notion de cadre, spécifique à la France, peut être interprétée comme une survivance de la noblesse, surtout quand elle s'incarne dans les corps fermés et élitistes des anciens élèves des « grandes écoles ». Le fait d'être issu de ces grandes écoles conditionne largement, encore aujourd'hui, le recrutement et le déroulement des carrières.

- Le clergé est détenteur du savoir et peut, dans le monde de l'entreprise, se retrouver dans les corps des techniciens, employés hautement qualifiés, et plus encore chez les artisans, détenteurs et défenseurs d'une qualification reconnue et d'une culture professionnelle identifiée par métiers. L'identité se forme donc autour de cette fierté du métier et de l'appartenance à une profession

²⁷ D'IRIBARNE P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Seuil, 1989.

- Le tiers-état peut être représenté actuellement par les ouvriers de production ou les employés peu qualifiés dont l'appartenance relève davantage d'une catégorie sociale que d'une profession.

Selon Philippe d'Iribarne la construction de relations interculturelles doit nécessairement être basée sur « la logique de l'honneur ». Il s'agit de réaliser pour chaque caste sans l'ingérence d'une autre caste, des obligations afin d'obtenir les droits qui lui sont attachées. Dans cette logique, on peut accepter de rendre un service, mais non d'être au service d'autrui.

L'étude des Américaines Kluckhohn et Strodtberck sur les valeurs culturelles a inspiré à deux chercheurs néerlandais, Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner, leur modèle d'analyse culturelle à « sept dimensions »²⁸.

Ils ont développé ce modèle après dix ans de recherches sur les valeurs des personnes dans des dizaines de cultures à travers le monde. Dans ce cadre, ils ont envoyé des questionnaires à plus de 46 000 managers dans 40 pays.

Trompenaars et Hampden-Turner ont constaté que les individus de différentes cultures ne sont pas seulement différents les uns des autres par le fait du hasard, mais qu'ils diffèrent de façon très spécifique, même prévisible.

Trompenaars a proposé d'introduire les dimensions sous forme de polarités. Pour le chercheur, les cultures se positionnent à un endroit déterminé entre les deux pôles de chaque dimension. Elles définissent une préférence qui n'exclut pas l'autre polarité (au moins de manière potentielle et comme le moyen de concilier les deux pôles).

Chaque culture a sa propre façon de penser et ses préférences touchent ou se retrouvent ou se remarquent dans des domaines très variés :

1. Universalisme / particularisme (Qu'est-ce qui est le plus important, les règles ou les relations ?)
2. Individualisme / collectivisme (Est-ce que nous fonctionnons dans un groupe ou en tant qu'individu ?)
3. Neutralité / affectivité (Est-ce que nous affichons nos émotions ?)
4. Degré d'engagement
(Jusqu'à quel niveau devons-nous nous impliquer vis-à-vis d'une personne ou d'une situation ?)
5. Statut attribué / statut acquis
(Devons-nous nous faire nos preuves pour acquérir un statut ou nous est-il attribué par les autres ?)

²⁸ TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C. *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. USA: McGraw-Hill Professional, 2012.

6. Orientation temporelle

(Faisons-nous une seule chose à la fois ou plusieurs en même temps ?)

- orientation passé /présent /futur
- temps séquentiel / temps synchronique

7. orientation interne ou externe

Contrôlons-nous notre environnement ou devons-nous le subir ?

Cette approche moderne a le mérite de faire la synthèse des démarches précédentes et de proposer aux personnes comme aux entreprises un outil simple de repérage et d'explication des différences culturelles.

Pour F. Trompenaars, chaque culture se distingue des autres par les solutions ou réponses particulières qu'elle choisit d'apporter aux problématiques qui, globalement, tiennent à l'une des 3 catégories suivantes :

- La communication et les relations entre les hommes : universalisme-particularisme, individualisme-communautarisme, spécifique-diffus, neutre-émotionnel, statut-actualisation ;
- La manière de gérer le temps ;
- Le rapport avec l'environnement (contexte).

Ce dernier modèle résume et unifie les approches des chercheurs européens concernant le développement de la communication interculturelle. L'intérêt principal de théorie de Trompenaars est la comparaison des cultures qui servira de concept de base à la plupart des modèles.

I.1.3. Histoire de la science de la Communication Interculturelle en Russie

Les études de la communication interculturelle en Russie ont commencé à la fin des années 1970. Dans le domaine scientifique russe, l'étude des différences culturelles a été initiée par des professeurs de langues étrangères. Ces enseignants furent les premiers à reconnaître que, pour une communication efficace avec les autres cultures, il ne suffisait pas d'avoir des compétences linguistiques. Le développement du champ, la communication interculturelle en tant que discipline académique a donc été initialement formée par l'intégration des différentes sciences humaines dans l'apprentissage d'une langue étrangère. Dans le cadre de leur travail commun, les méthodes ont été mixées : les outils linguistique, anthropologique, psychologique, sociologique, ethnologique, ont donné à l'apprentissage de la langue étrangère un caractère intégratif ce qui demeure toujours fondamental.

Iouri Lotman :

Communication interculturelle du point de vue de la construction de sens :

L'un des théoriciens les plus renommés en Russie et dans le monde entier est Iouri Lotman. Philologue, spécialiste de la littérature et expert en slavistique, il formule une sémiotique de la culture. Pour lui, le mot « culture » désigne une institution permanente de sens.

Son ouvrage « *L'explosion et la culture* » (traduit en français par une linguiste russe Inna Merkoulouva)²⁹ approfondit la réflexion sur les dynamiques par lesquelles s'opèrent les mouvements de construction de sens à travers la culture. Iouri Lotman considère que « l'univers de ce qui peut faire sens ne cesse de bouger ». Dans ces recherches, Lotman part du fait que toute la vie sociale repose sur la confrontation des différences. La pratique sémiotique est « le fruit de ces rencontres entre les ressources hétérogènes du sens »³⁰. Nous retrouvons dans l'ouvrage de Lotman la confirmation du constat que la culture est un état dynamique dans lequel plusieurs univers de sens se rencontrent.

Étudier les interactions interculturelles c'est étudier un processus de co-construction de sens, entre acteurs socialisés qui mobilisent des codes dans un contexte particulier. Cette approche repose sur une vision de l'interaction comme une rencontre entre des acteurs à identités multiples, chacun étant associé à un groupe, potentiellement porteur d'une culture propre, susceptible de marquer la manière dont l'individu perçoit et se représente l'expérience, fournit des références partagées avec d'autres membres du même groupe (fonction sémiotique).

Lorsque des personnes entrent en contact, chacune apporte ses connaissances sociales et culturelles, préalablement intériorisées et plus ou moins partagées. Selon Lotman ce sont les sémiosphères et les compétences communicationnelles qui influencent le déroulement de la rencontre lors de laquelle les interlocuteurs structurent leurs actes et leur compréhension de l'expérience.

Communication interculturelle du point de vue géographique :

La Fédération de Russie occupe deux continents : la partie européenne s'étend à l'ouest de l'Oural et la partie asiatique à l'est, expliquant la pluralité des cultures présentes sur le territoire russe.

Une autre direction d'études scientifiques en Russie réunit la linguistique et la géographie formant ainsi une nouvelle discipline : l'ethnolinguistique. Cette branche étudie la langue dans ses relations avec les groupes ethniques, géographiques et est étroitement liée à la sociolinguistique. La recherche dans ce domaine est considérée comme relevant des études appliquées, une source précieuse d'information qui rend compte de l'interaction de la langue et de la culture.

Elle concerne les mécanismes de compréhension du sens et permet d'établir une corrélation entre la langue et la conscience nationale ou ethnique.

²⁹ LOTMAN J. *L'Explosion et la culture*. Limoges: PULIM, collection « Nouveaux actes sémiotiques », 2005, 228 p.

³⁰ Ibid.

La scientifique russe Inna Karceva (Université d'État de Kazan) voit la corrélation entre les cultures de l'Est et de l'Ouest comme une « situation de combat ». Selon cette chercheuse, la situation de combat est tout à fait naturelle parce que l'idée d'une unité spirituelle commune à une humanité qui possède tant de traditions et de racines différentes n'est pas réalisable. Avec l'incompatibilité mentale existant dans les cultures différentes, les motivations sous-jacentes et les visions des gens restent très différentes. Cela signifie que ni la mondialisation, ni les « technologies high-tech » n'aideront à réunir ces regards opposés sur le monde. Cela est dû au fait que les cultures varient de l'Occident à l'Orient. Chaque culture a son génotype particulier et sa logique interne de développement. Selon la théorie du déterminisme linguistique, les groupes de personnes qui parlent des langues différentes, comprennent et perçoivent le monde à leur manière. Chaque culture a sa propre logique et ses propres valeurs. Ces différences se reflètent ainsi dans divers phénomènes sociaux : perception du temps et de l'espace, règles de conversation etc.

Les différences fondamentales dans les attitudes culturelles des peuples occidentaux et orientaux, selon un autre chercheur russe Elena Maluga³¹, peuvent être étudiées selon les catégories suivantes :

- l'environnement (contrôle en Occident - harmonie à l'Est) ;
- l'importance du contexte de la communication (directe - indirecte) ;
- le temps (mesuré en Occident – fluide à l'Est) ;
- l'espace (privé - public) ;
- le rapport (d'égalité - hiérarchique) ;
- la structure (cadrée - flexible).

Dans ses travaux, Elena Maluga cite Adnan Abd al-Munim al-Janabi, homme politique et chercheur irakien, qui considérait que le « dialogue des cultures occidentales et orientales n'est vraiment pas possible en raison de l'hétérogénéité de la civilisation indigène »³². Al-Janabi explique son opinion par les différences génétiques et ethniques entre les représentants de l'Ouest et de l'Est. Par exemple, les Japonais auraient un hémisphère droit plus développé. Cette partie du cerveau est responsable de la perception des images, des sons. Les Britanniques sont connus pour la réflexion surtout logique et verbale qui s'effectue grâce à l'hémisphère gauche qui serait chez eux mieux développé. Par conséquent, les formes linguistiques étroites - « oui » ou « non » - ne sont pas acceptables pour un Oriental, tandis que le citoyen de l'Ouest est en attente d'une formulation précise tellement confortable pour lui : « Soit vous êtes avec nous ou avec les terroristes » (extrait du discours

³¹ MALUGA E. *La pragmatique fonctionnelle de la communication interculturelle professionnelle*. Moscou, Librocom, 2008.

³² KARCEVA I. *Est et Ouest : Communication comme un bataille*. Kazan: Edition de l'Université de Kazan, 1982.

fait par le président des USA George W. Bush quelques heures après les attaques du 11 septembre, depuis la base aérienne de Barksdale en Louisiane)³³.

Karceva avait souligné que l'une des étapes, la plus importante dans le développement de la communication interculturelle, est l'apprentissage d'une langue étrangère comme moyen par lequel l'acte de communication sera effectué. Mais elle constate également que les mots ne sont pas seulement des indications d'objets et de phénomènes, mais représentent aussi les valeurs de la culture en question.

L'interprétation et la compréhension du message dépendent de la communication verbale et non-verbale. Mais cela n'est pas la seule condition pour une bonne communication entre les cultures. Les malentendus peuvent également être causés par une attitude sceptique envers la culture « étrangère » et par la peur de l'inconnu.

Une bonne communication interculturelle implique la coexistence, la collaboration de deux ou plusieurs cultures qui passent de l'une à l'autre. La culture transmet des valeurs et rend les individus capables de surmonter la méfiance, la peur de l'inconnu, elle résiste ainsi à l'agression et à la violence. En ce sens, la communication interculturelle contribue à la connaissance de l'homme. La culture est en chacun de nous. Être différent n'est pas nécessairement dû au fait que la personne est un Turc ou un Allemand, un Musulman ou un Chrétien. On peut supposer que cela dépend de l'individu, de ce qui chez lui est le plus personnel et du même coup le plus difficile à placer dans des catégories. Le respect et la valeur de chaque individu dans la société, qui se manifeste tous les jours dans une variété de formes et de lieux, sont les indicateurs d'une société civile développée.

Communication interculturelle du point de vue temporel :

Vladimir Bibler, philosophe russe et spécialiste de la culture, a étudié la question du développement de la culture à travers la théorie du dialogue des cultures et de la logique de la compréhension des différences culturelles. Ce chercheur est considéré comme le fondateur de l'École du dialogue des cultures en Russie³⁴.

Bibler développe l'idée que la culture est initialement dialogique. Selon lui, la culture moderne est un affrontement de logiques radicalement différentes aussi bien dans les façons de penser que de comprendre la réalité. La culture est faite de cultures couplées dans le dialogue interculturel.

Par « culture », Vladimir Bibler entend :

- le dialogue des civilisations,
- le moyen de la construction d'identité,
- le tableau dynamique de l'évolution constante du monde.

³³ 20 minutes (page consultée le 10/09/2013) <http://www.20minutesfr/monde/107840-20060911-11-septembre-2001-9-11-discours-de-bush-apres-les-attentats>

³⁴BIBLER V. *Ecole de Dialogue des cultures*. Moscou : Rosspen, 2009.

Bibler constate que les gens comprennent la culture européenne comme une culture développée suivant des étapes historiques : L'Antiquité, Le Moyen Âge, Les Temps Modernes.

Le but de l'École du dialogue des cultures est d'initier les étudiants à la culture de leurs ancêtres et de façonner la culture humaine. La culture n'existe que là où il y a deux cultures, où il y a un dialogue créé par un individu.

Dans le concept du dialogue des cultures, le mot « dialogue » est déterminant. Selon Bibler, le dialogue n'est pas seulement « la conversation de quelques personnes », c'est la confrontation des différentes façons de comprendre le sens transmis lors de la communication. La culture moderne ne perçoit pas les cultures précédentes comme des niveaux sur l'échelle du progrès, mais comme des éléments qui existent indépendamment dans le dialogue moderne.

Le cadre pédagogique initial de l'école du dialogue des cultures est lié à l'idée d'identité. Le concept de dialogue des cultures est basé sur la possibilité de penser ou repenser les événements et les objets appréhendés grâce à leur expérience pratique des sujets qui possèdent cette culture (avec la famille ou dans la société). Bibler a proposé de créer une École du dialogue des cultures en Russie composée des classes suivantes :³⁵

Les classes 1-2 sont appelées « classes de points d'émerveillement ».

C'est une étape qu'on appelle « les nodules de la compréhension ». Les principaux objets de l'apprentissage lors des classes 1-2 sont les « mystères de mots », les « mystères des chiffres », les « énigmes des phénomènes naturels » etc. C'est la première introduction aux différents domaines de connaissances scientifiques et théoriques (mathématiques, physique, poétique, linguistique). À ce stade, les élèves de l'école posent des questions concernant des faits qui leur paraissaient évidents auparavant.

L'objectif pédagogique de ces classes n'est pas seulement de transmettre des connaissances nouvelles, des aptitudes ou des compétences, mais plutôt de donner une direction et une motivation pour obtenir les réponses à certaines interrogations concernant les objets qui paraissaient familiers - les chiffres, les mots, le temps, etc. - et qui, soudainement, sont devenus étranges, surprenants, déroutants et qui exigent compréhension.

Dans les classes 3-4,

Les élèves apprennent « la culture antique », sa pertinence et son lien avec la culture contemporaine. Par exemple, l'Antiquité peut être perçue comme une éducation holistique dans ses différents aspects (art antique, mythologie, mathématiques, mécanique etc.). Cela signifie une importance des classes consacrées à la culture antique dans l'avancement de l'apprentissage à l'école.

Dans les classes 5-6,

³⁵ BIBLER V. *Ecole de Dialogue des cultures*. Moscou : Rosspen, 2009.

La culture médiévale est interprétée en dialogue avec l'Antiquité, Le Moyen Âge et les Temps modernes. La particularité des classes médiévales est le développement du discours culturel, « l'autorité de parole » du texte primaire et de ses commentaires. La culture médiévale s'intéresse aussi à des questions d'éthique, de foi et de culte.

Dans les classes 7-8,

Le cycle commence avec la culture de la Renaissance, puis passe par le dialogue avec les cultures de l'Antiquité et du Moyen Age. L'idée de la conscience en construction basée sur l'expérimentation et l'idée du « développement croissant » tellement propre à la pensée de cette période sont présentes et en dialogue permanent avec les autres idées.

Les classes 9-10 sont consacrées à la culture de la Modernité.

Grâce à ce nouveau système d'apprentissage dialogique et à une autre vision de la perception des cultures initiées par Vladimir Bibler, les principes de l'enseignement classique changent.

Il est important de souligner qu'il y avait également un autre système d'éducation alternatif à l'apprentissage classique créé en Russie dans les années 1970. Ce système s'appelait « l'école de l'enseignement pour le développement » élaboré par les pédagogues russes Jelkonin, D. et Davydov, D. sous l'influence de la théorie « historico-culturelle » de Lev Vygotsky³⁶.

Nous allons essayer de comparer les principes de ces deux nouveaux systèmes d'apprentissage :

- l'école de l'enseignement pour le développement de Jelkonin et Davydov,
- l'école du dialogue entre les cultures de Bibler.

Le but de l'éducation dans les deux systèmes consiste en l'évolution culturelle de la conscience individuelle de la personne qui peut contribuer à la construction de la nouvelle identité, soi-disant « la personne de la culture » (une personne qui appartient au contexte dans lequel elle vit)³⁷.

Concernant la compréhension du mot « culture »

Dans le concept de l'école de l'enseignement pour le développement, la culture est déjà présente avant même que l'individu en soit conscient. Elle lui est affectée d'office. La culture est un système idéal qui ne dépend pas de la conscience individuelle de la personne. Une fois né, un enfant se trouve dans une culture bien définie qu'il perçoit comme une norme. En grandissant, l'enfant apprivoise les règles de cette culture.

Ainsi, selon l'école « d'enseignement pour le développement », un enfant ne peut pas tout apprendre. Ce système estime qu'il est nécessaire d'enseigner uniquement les réalisations culturelles

³⁶ JELKONIN D., DAVYDOV D. *Ecole de l'enseignement pour le développement*. Moscou : Vita presse, 2000.

³⁷ BIBLER V. *Ecole de dialogue des cultures*. Moscou : Rosspen, 2009.

les plus élevées, les plus réussies. Ainsi, le concept de culture est lié à l'idée du progrès. Chaque nouvelle culture englobe toutes les précédentes.

À l'école « du dialogue des cultures », nous comprenons la notion de culture autrement. La culture, dans cette acception, ne peut être considérée comme un développement progressif qui évolue des cultures simples aux plus complexes. Toutes les cultures interagissent de façon égale et non comme une étape.

Concernant la notion d' « âge » et de « temporalité »

À l'école de l'enseignement pour le développement, les enfants en âge scolaire perçoivent les informations à travers les connaissances acquises pendant l'enseignement préscolaire. En conséquence, la notion d'âge évolue d'une manière progressive.

En revanche, à l'école « de dialogue des cultures », le concept d'âge, à chaque étape de l'éducation, est vu comme une nouvelle étape. Vous ne pouvez pas entrer dans la culture et y rester. Chaque période doit être reconstruite. Par conséquent, l'âge de l'apprentissage ne peut être compris comme un stade de développement qui suit les étapes précédentes. Dans l'école du dialogue des cultures chaque adulte peut et doit apprendre tout au long de la vie.

Concernant l'activité principale et la transformation de soi

Pendant sa vie, un homme a une grande variété d'activités de natures différentes, mais à chaque époque il y a une activité qui se démarque comme principale. L'activité principale est une activité dominante qui se développe pendant une période concrète de la vie de la personne, influence les grandes orientations mentales et transforme la conscience de la personne. Par exemple, le jeu est une activité principale à l'âge préscolaire ; l'apprentissage est une activité principale dans les premières années à l'école.

Selon les deux conceptions de « l'enseignement pour le développement » et du « dialogue des cultures », l'activité principale ne doit pas prendre la totalité du temps de la personne, ni la majorité de son temps en comparaison avec d'autres activités. Mais l'activité principale reste la plus importante, « principale » parce qu'elle provoque des changements importants, forme les traits de la personnalité et façonne ainsi l'esprit. L'activité principale est également responsable de la préparation d'une nouvelle étape, d'une transition vers l'âge suivant.

Des points communs existent entre les deux concepts de « l'enseignement pour le développement » et du « dialogue des cultures » : ces deux écoles soulignent l'importance de ne pas travailler avec les concepts de la transformation de « soi », mais dans la perspective de la construction d'un nouveau « soi »³⁸.

³⁸ JELKONIN D., DAVYDOV D. *Ecole de l'enseignement pour le développement*. Moscou : Vita presse, 2000.

La transformation de soi dans l'école de « l'enseignement pour le développement » consiste en un changement de la façon de penser. Une personne qui réfléchit de façon empirique va devenir une personne qui analyse. L'enfant arrive à l'école, en pensant de manière empirique, en fonction de son expérience acquise dans sa famille. Il faut changer cela en aidant l'enfant à acquérir une nouvelle façon de penser.

La tâche principale de l'école de « l'enseignement pour le développement » ainsi que de l'école du « dialogue des cultures » est de développer le dialogue des cultures et de doter l'étudiant d'une capacité de compréhension de la culture dans laquelle il vit.

Pour l'école de « l'enseignement pour le développement », la compréhension est plus intellectuelle (analyse conceptuelle du message transmis) qu'émotionnelle ; tandis que pour l'école du « dialogue des cultures » de Bibler, la compréhension ne dépend pas d'un processus analytique. Elle se développe progressivement, se construit indépendamment de ce processus théorique et analytique. Ainsi, chaque civilisation entendue comme une culture construit sa propre perception du monde.

L'école de « dialogue des cultures » de Bibler considère que le dialogue des cultures différentes est comme des voix indépendantes qui se parlent les unes aux autres de façon égalitaire, sans valeur hiérarchique. Ainsi, l'école de « dialogue des cultures » de Bibler vise un objectif : enseigner aux enfants comment travailler avec différents types de compréhension culturelle, savoir respecter les différences et résister à la tension de leurs différences.

Donc, l'objectif d'activité d'apprentissage pourrait se résumer ainsi :

- à l'école de « dialogue des cultures », les émotions sont essentielles à la compréhension,
- à l'école de « l'enseignement pour le développement », l'analyse théorique favorise la construction du sens.

De nos jours, de nombreuses discussions sont menées sur les « méthodes d'enseignement dialogique » et sur « le dialogue pédagogique ». Il est à noter que dans le concept de l'école « du dialogue des cultures », le dialogue est considéré non pas seulement comme l'un des moyens d'organisation du processus éducatif, mais comme le principe même de la construction du contenu de l'enseignement.

L'école de « dialogue des cultures », dès ses débuts, a été créée en étroite collaboration avec des enseignants en Russie et en Ukraine. Dans les années 1970, l'idée philosophique du dialogue des cultures a suscité l'intérêt d'un certain nombre de professeurs créatifs. Les enseignants ne mettaient pas en pratique tout simplement des idées théoriques de Bibler, mais ils étaient co-auteurs de ce concept. En 1978, dans la ville de Kharkov en Ukraine, l'équipe des enseignants sous la direction de V. Bibler a piloté les premiers cours de l'école « du dialogue interculturel ». Plus tard d'autres enseignants de différentes villes de Russie et d'Ukraine se sont impliqués dans ce travail. Au milieu des années 1980,

il y avait ce qu'on appellera plus tard le « mouvement dialogique ». Les enseignants eux-mêmes, de leur propre initiative, s'adressaient à Bibler en partageant leurs idées, suggestions et questions. L'énorme intérêt suscité chez les enseignants par le concept de l'école « de dialogue des cultures », la volonté de se mettre immédiatement au travail, malgré le manque de soutien institutionnel, financier et méthodologique, peuvent être perçus comme la preuve que le concept de l'école touchait aux problèmes de l'éducation moderne.

Dans l'élaboration de ses recherches, Vladimir Bibler s'est appuyé sur le concept d'un historien et théoricien russe : Mikhaïl Bakhtine. Ce chercheur s'est intéressé à la psychanalyse, à l'esthétique et à l'éthique. Il a notamment développé les concepts de dialogisme interculturel dans le champ littéraire et les notions de dialogisme dans l'intertextualité.

Mikhaïl Bakhtine a formulé l'idée du dialogue interculturel comme gage de paix et de développement équitable du monde. Ses recherches ont été influencées par les travaux du philosophe idéaliste allemand, Oswald Spengler, représentant du courant de « la philosophie de la vie ». Si, du point de vue des études culturelles, allemandes, la culture mondiale est en quelque sorte la « personnalité », selon Bakhtine, il doit y avoir un « dialogue »³⁹ entre les « personnalités ».

Selon Spengler, l'isolement des cultures mène à l'impossibilité de connaître les phénomènes culturels étrangers. Pour Bakhtine, l'indépendance et l'individualité de chaque culture ne sont pas des obstacles à leur « dialogue », et la compréhension mutuelle est possible. Chaque culture du passé, engagée dans le « dialogue » avec les cultures d'époques précédentes révèle peu à peu des sens multiples. Dans le même processus « l'interaction dialogique », selon Bakhtine, devrait être impliquée dans la culture moderne⁴⁰.

Pour Bakhtine le « dialogue des cultures » n'est pas tellement un concept scientifique rigoureux, il peut être comparé à la doctrine politique et idéologique qui doit guider l'interaction de différentes cultures. Toutes les cultures sont originales et doivent exister dans un dialogue pacifique. Pendant la prise de contact, il faut s'assurer d'écouter son « interlocuteur » et savoir répondre à ses besoins et à ses demandes. Le « dialogue » est un moyen de communication qui implique une convergence des cultures si celles-ci interagissent, s'écoutent, respectent chacune les valeurs de l'autre, rentrent en contact avec prudence, sans chercher à s'annuler ou à dominer l'autre⁴¹.

Aujourd'hui, le développement du principe de dialogue interculturel est une réelle opportunité de surmonter les contradictions profondes de la crise spirituelle. Un exemple concret de la consolidation des mondes culturels différents, c'est l'alliance formée à la deuxième moitié du XXe siècle en Europe – création du Marché Commun et de l'Union Européenne. La possibilité d'une telle

³⁹ TODOROV, T. *Mikhaïl Bakhtine. Le principe dialogique suivi d'Écrits du Cercle de Bakhtine*. Paris : Seuil, 1981. 318 p.

⁴⁰ JELKONIN D., DAVYDOV D. *Ecole de l'enseignement pour le développement*. Moscou : Vita presse, 2000.

⁴¹ SOLONIN Y. *Cultural Studies*. Moscou: Enseignement supérieur, 2007, 173 p.

alliance entre les grandes régions culturelles ne peut se produire que par le dialogue. Un dialogue qui préserve la diversité culturelle de chaque pays dans toute sa richesse, et favorise la compréhension mutuelle et les échanges culturels⁴².

Conclusion Chapitre 1.

« Communication interculturelle »

dans le cadre des activités professionnelles à l'étranger (USA, Europe, Russie)

1. Après avoir étudié l'évolution de la discipline de la communication interculturelle dans différents pays du monde, nous avons pu identifier les critères qui définissent l'essence de ce concept. Aux États-Unis dans les années 1950, il s'agit des symboles non verbaux, de la notion de temps (polychrome et monochrome), de la référence au contexte (haut et bas), ainsi que des « valeurs culturelles » qui unissent les différents groupes sociaux. En Europe, dans les années 1960 - de l'influence des médias, que l'on appelle environnement « artificiel », ainsi que des concepts d'« urgence », d'« accessibilité », de « hiérarchie », de « peur de l'incertitude », d'« individualisme / collectivisme » de « masculinité / féminité » ; en Russie (dans les années 1970) – de la valeur d'une langue étrangère, de la relation entre la langue et la géographie, du groupe ethnique (ethnolinguistique).

2. Ces données sur l'histoire du développement de la discipline de la communication interculturelle nous ont permis de préparer le terrain pour envisager un modèle empirique de développement des compétences en communication interculturelle.

⁴² RADUGIN A. *Kulturologiya*. Moscou : Centre, 2004, 222 p.

Chapitre 2.

Développement des « compétences en communication interculturelle » dans le cadre de la préparation des cadres pour le travail à l'international

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont déjà intégré le terme de compétence dans leur vocabulaire courant. Néanmoins, un premier point retient l'attention : la multiplicité et l'hétérogénéité des définitions des compétences, qu'elles soient théoriques ou pratiques. Dans le deuxième chapitre de notre état de l'art, nous chercherons à résumer la définition des compétences en général et par la suite, plus spécifiquement des compétences en communication interculturelle.

I.2.1. Définition du terme « Compétence »

Le mot « compétence » vient du latin. Le verbe *competere* signifie « aller, tendre vers un même point, convenir »⁴³. Sandra Bellier-Michel, universitaire française, consultante en gestion des ressources humaines, professeure de sociologie des organisations et de psychologie du travail distingue **six approches des compétences** :

1. par les aptitudes,
2. par les savoirs,
3. par les savoir-faire,
4. par les savoir-être ou comportementaux,
5. par un mélange de savoirs, savoir-faire et savoir-être,
6. par les compétences cognitives.

1. *Compétence : aptitude*

Dans cette approche, l'intelligence est générale, prioritaire et les aptitudes sont spécifiques : aptitude verbale, numérique, spatiale... Le psychologue français Alfred Binet⁴⁴ avec sa théorie du QI peut être identifié comme le fondateur de ce mode de pensée théorique qui a été par la suite développé par Charley Spearman⁴⁵ et Louis L. Thurstone⁴⁶.

⁴³ <http://www.dicolatin.com/fr/lak/0/competere/index.htm>, consulté le 5 Novembre 2015

⁴⁴ BINET A. *L'étude expérimentale de l'intelligence*. Paris : Gallica, 1903.

⁴⁵ SPEARMAN C. *Autobiography* in C. Murchison (éd.), *A History of Psychology in Autobiography*, vol.1, p.199-333, Worcester, MA: Clark University Press.

⁴⁶ THURSTONE T. *Factorial studies of intelligence*. Chicago: University of Chicago Press, 1941.

2. *Compétence : savoir*

On peut également penser que les savoirs sont déterminants pour être compétent. Cette conception offre l'avantage de la simplicité : elle est facile à transmettre et à évaluer. Le diplôme peut être, sous cet angle d'approche, déterminant dans la compétence. Or, il est aisément vérifiable que les connaissances ne sont pas suffisantes pour attester de la compétence de quelqu'un. Par exemple : il semble logique de recruter les médecins sur la base de leur diplôme, mais celui-ci n'est pas suffisant pour expliquer que tel médecin soit considéré comme étant plus compétent que tel autre. Les cognitivistes en déduisent une distinction entre les connaissances procédurales (savoirs de l'ordre de la méthode, du « comment faire ») et les connaissances déclaratives (savoirs théoriques).

3. *Compétence : savoir-faire*

Dans l'approche par les savoir-faire, on prend en compte la réussite de l'action. Ainsi, la compétence peut être ramenée à l'action réussie. Le problème principal est celui de la description des compétences : en effet, si l'activité est décrite par l'intermédiaire de verbes d'action, la compétence revient à « savoir » réaliser l'activité. Ce modèle n'est pas explicatif : il ne permet pas de comprendre « comment on est compétent », mais offre la possibilité de déterminer « ce qu'il faut savoir faire » pour l'être.

4. *Compétence : savoir-être et comportement*

D'un certain point de vue théorique, la personnalité se révèle au travers des savoir-être. Le comportement inclut des savoirs, savoir-faire, mais la personne, dans cette approche, est mise en avant : c'est elle qui est capable de mettre en œuvre savoirs et savoir-faire de manière adéquate, adaptée à la situation ; c'est cela qui définit sa compétence. Selon Sandra Bellier-Michel, ce facteur est l'un des facteurs principaux dans la détermination de la notion « compétence ».

5. *Compétence et le mélange de savoirs, savoir-faire et savoir-être*

La conception mixte « savoirs, savoir-faire et savoir-être » des compétences ne semble pas relever d'un modèle théorique établi, mais plutôt d'un système empirique et pratique.

6. *Compétence et cognition*

Enfin, Sandra Bellier-Michel expose la conception à laquelle elle adhère : l'approche par les compétences cognitives. Pour elle, la compétence est « une capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné »⁴⁷ où le fonctionnement cognitif a une importance décisive dans la compétence. Ainsi, en regardant la définition des fonctions cognitives proposée par l'Association Québécoise des neurologistes, nous pouvons mieux comprendre le propos de Sandra Bellier-Michel :

⁴⁷ BELLIER-MICHEL S. *Sens et contresens des bilans de compétences*. Paris : Liaisons, 1993.

« Les fonctions cognitives sont les capacités de notre cerveau qui nous permettent notamment de communiquer, de percevoir notre environnement, de nous concentrer, de nous souvenir d'un événement ou d'accumuler des connaissances »⁴⁸.

Il est possible de définir ainsi les compétences dans une perspective cognitive à travers les éléments suivants :

- Attention,
- Fonctions exécutives pour coordonner efficacement les actions
(Organisation/planification, inhibition, flexibilité mentale et capacité à s'adapter à la nouveauté, jugement et capacité à évaluer la meilleure alternative face à un problème),
- Fonctions intellectuelles (capacités verbales et traitement des informations non-verbales ainsi que la vitesse de traitement de l'information et d'exécution. La notion de QI (Quotient Intellectuel) constitue la mesure de l'efficacité intellectuelle),
- Fonctions visio-spatiales,
- Gnosies (nos différents sens comme la vision, le toucher),
- Vitesse de traitement de l'information,
- Langage,
- Mémoire,
- Mémoire de travail (la capacité à traiter et manipuler mentalement des informations données dans le moment présent. La mémoire de travail permet par exemple de retenir un numéro de téléphone le temps de pouvoir l'inscrire).

Dans le prolongement de ces réflexions, Claude Lévy-Leboyer, professeur de psychologie du travail à l'Université René Descartes - Paris V, définit la compétence comme des répertoires de comportements plus ou moins bien maîtrisés (1996). Ces comportements sont observables en situation, ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité et des connaissances acquises. Les compétences ne peuvent pas se développer s'il ne préexiste pas les « aptitudes associées »⁴⁹. Pour cet auteur, les compétences se manifestent lors d'une tâche ou d'une activité professionnelle déterminée, et plus précisément, dans l'exécution des missions qui font partie du poste. Le fonctionnement cognitif est un déterminant important de la compétence.

D'autres définitions de la notion de « compétence » :

1. Compétence et responsabilité

Plusieurs idées développées par le sociologue français, professeur à l'Université de Paris-Est Marne-la Vallée, **Philippe Zarifian**, rejoignent le modèle de Lévy-Leboyer et méritent que l'on s'y

⁴⁸ <https://aqnp.ca/la-neuropsychologie/les-fonctions-cognitives/> page consultée le 14.12.2015.

⁴⁹ LEVY-LEBOYER C. Gestion des compétences. Demarche essentielle pour la compétitivité des entreprises. Paris : Eyrolles, 2009.

intéresse de près. Ainsi, ce chercheur propose une définition intégrant plusieurs dimensions, et donc associée à plusieurs formulations du terme « compétence » :

- une prise d’initiative et de responsabilité lors de situations professionnelles,
- une faculté à mobiliser des réseaux d’acteurs autour des mêmes situations, à partager les enjeux, à assumer des domaines de co-responsabilité,
- une intelligence pratique des situations, qui s’appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d’autant plus de force que la diversité des situations augmente.

L’individu est donc un acteur qui s’engage, le sujet humain n’est pas considéré à l’image d’un ordinateur qui applique, il sélectionne ou choisit la réponse adaptée à la situation et répond de celle-ci. Il utilise donc une forme d’intelligence des situations qui renvoie aux apports de la psychologie cognitive. Sa compétence s’appuie sur les connaissances acquises qui pourront être mobilisées en situation. Néanmoins, « l’individu seul n’est pas toujours compétent, il doit être capable de faire appel aux compétences d’autres (compétences individuelles et collectives) »⁵⁰.

Une autre approche théorique des compétences est développée **par Guy Le Boterf**⁵¹, directeur du cabinet « Le Boterf Conseil », l’un des experts de la gestion et du développement des compétences et des parcours de professionnalisation. Pour ce spécialiste, la compétence n’est pas un état, mais un processus qui est indissociable de l’action. Plus encore, elle « ne peut être séparée des conditions de mise en application ». Elle dépend du contexte dans lequel elle s’exprime. En 1994, Le Boterf avance l’idée que l’essentiel de la compétence est le savoir-agir : c’est-à-dire savoir-mobiliser, savoir-transférer des ressources dans un contexte professionnel. Trois ans après, il garde l’idée d’un savoir-agir décisif mais il s’agit maintenant de savoir se mobiliser dans un contexte, de savoir combiner, de savoir « apprendre à apprendre » et de savoir s’engager pour être compétent. « Afin de renforcer les compétences et les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les actions, l’individu doit apprendre à combiner différentes ressources » (un extrait du discours concernant l’amélioration de la carrière, CIFP d’Aix-en-Provence, le 28 mai 1998)⁵².

2. Compétence et actions

Guy Le Boterf souligne aussi que la question concernant le développement de la compétence en tant que *savoir combinatoire* est très mal étudiée. Selon ce chercheur, les ressources combinées constituent un double équipement :

- Les ressources incorporées : connaissances (théoriques, d’environnement et procédurales), savoir-faire (formalisés, empiriques, relationnels, cognitifs) et aptitudes ou qualités personnelles;

⁵⁰ ZARIFIAN P. *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*. Paris : Presses Universitaires de France, 2009.

⁵¹ LE BOTERF G. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles, 2015.

⁵² LE BOTERF G. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles, 2015.

- les ressources de l'environnement : réseaux relationnels, réseaux de documents, réseaux informationnels, réseaux d'expertise ...

Il n'y a pas une seule manière d'être compétent, la compétence est une réalisation de combinaisons permettant d'accomplir l'activité. La compétence réelle des personnes étant la « manière de s'y prendre » : le schème opératoire. « Les compétences mises en œuvre produisent des résultats qui s'apprécient en termes de performance »⁵³.

Mais la compétence ne s'explique pas uniquement grâce au « savoir-agir ». En effet, pour être compétent il faut également « pouvoir » et « vouloir » agir. Le contexte et l'organisation du travail offrent la possibilité d'agir. Le vouloir agir est évidemment à mettre en relation avec la motivation, mais à deux niveaux : d'une part, celle du salarié, et d'autre part, celle du manager, qui peut faciliter l'expression des compétences.

I.2.2. Définition du terme

« Compétence en communication interculturelle »

Après avoir étudié la pluralité des définitions du terme « compétence » nous proposons de nous intéresser au thème de notre « recherche » - « compétence en communication interculturelle », plus particulièrement à la racine de cette phrase.

La principale composante du terme « interculturel » est le mot « culture », dérivé du latin « culture » - la culture, l'éducation.

Selon Peter Stockinger de l'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO), la culture est un « *systeme de connaissances et de valeurs pour le même groupe de personnes en tant que sujet social. Ce concept conduit à la connaissance générale, les traditions, les coutumes, les attitudes, l'expérience vécue* »⁵⁴.

La culture se situe au niveau communautaire. Elle s'acquiert par l'éducation et par l'apprentissage social au sein d'un même groupe de personnes. Ces groupes peuvent être les structures professionnelles (« culture d'entreprise »), la structure sociale et de classe (la « culture de travail »), au niveau régional (« culture corse»), au niveau des pays (« culture française »), de la religion et de croyance (« culture chrétienne »), l'âge (« l'ancienne génération de la culture », « culture Y »).

« Interculturel » (en anglais « intercultural») se compose de deux parties : « entre » et « culture ». C'est un concept qui définit l'étude des phénomènes causés par une combinaison de plusieurs cultures, et est directement lié à leur communication d'interaction.

⁵³ LE BOTERF G. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles, 2015.

⁵⁴ STOCKINGER P. *L'univers du langage. Rapport pour la Commission Internationale pour une Histoire Sociale et Culturelle du Monde*, 1982, Paris : UNESCO, 75p.

Le Oxford Dictionary définit le mot « interculturel » comme un adjectif, ce qui reflète la relation entre les différentes cultures.

Ainsi le concept de « compétence en communication interculturelle » comprend de nombreux aspects qui définissent ce terme, à savoir :

- les diverses formes d'interactions des « cultures » (culture de travail, culture d'entreprise, culture régionale, culture nationale, culture des religions) ;
- une compréhension globale du terme « compétence » comme un ensemble d'aptitudes, de capacités à devenir un homme ou une femme d'action, lui permettant de s'adapter au contexte et de réaliser des objectifs et des tâches.

Dans ce travail, nous nous concentrons sur le terme « culture » en termes de « culture nationale des employés à l'international ».

Aujourd'hui les entreprises, sélectionnant les cadres pour travailler à l'international s'accordent à dire que l'un des critères de base pour travailler dans une équipe multiculturelle est la possession des compétences en communication interculturelle qui se composent de compétences linguistiques et socio-psychologiques. Ceci est en lien avec le concept de socialisation du personnel travaillant dans un environnement étranger⁵⁵. Il s'agit de la capacité d'adaptation sociale, de la flexibilité, de la possibilité d'accepter et d'adopter les coutumes du pays d'accueil. À première vue, ce sont les éléments qui contribuent à l'intégration des cadres étrangers dans une équipe internationale et qui aident à gagner la confiance de ses collègues.

La compétence en communication interculturelle est une aptitude importante et nécessaire à développer. Considérée comme le prolongement logique de la compétence communicative, la compétence en communication interculturelle suppose un discours qui minimise tout conflit, qui encourage une meilleure compréhension des différences culturelles et linguistiques, et qui maximise les relations entre les interlocuteurs internationaux.

En 2003, trois scientifiques américains Mitchell R. Hammer, Milton J. Bennett et Richard Wiseman ont proposé une définition de la compétence en communication interculturelle comme étant « l'habileté à fonctionner avec efficacité dans un contexte marqué par des différences culturelles et la capacité de s'adapter, d'accepter et d'interpréter un comportement propre à une culture autre que la sienne »⁵⁶.

La compétence en communication interculturelle est une notion complexe qui inclut la capacité langagière et aussi la capacité d'interpréter les gestes et les réactions non-verbales. Dans le présent

⁵⁵ GRIFFITH D. A. Rôle of communication compétences in the international business relationship développement. *Journal of World Business*, 2002, vol. 37, issue 4 – p. 256-265.

⁵⁶ HAMMER M.R. et al. Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 2003, 27. p. 421-443.

chapitre, nous proposons d'étudier plusieurs modèles du développement de la compétence en communication interculturelle. Ces théories sont basées sur les concepts suivants : accommodation, assimilation et adaptation.

Comme indiqué en introduction, le cadre épistémologique que nous avons choisi pour cette étude est constructiviste : c'est celui de l'interaction du sujet avec le milieu.

Pour l'épistémologue suisse Jean Piaget, connu pour ses travaux en psychologie du développement, « *ce n'est pas le milieu qui produit le sujet, mais le sujet qui se produit ou se construit dans le milieu en s'y auto-adaptant* »⁵⁷. Plus l'environnement est riche en éléments stimulants l'action, plus il permet au sujet de se développer. Toutefois, la seule richesse du milieu ne suffit pas ; il faut que le sujet s'en saisisse et agisse. C'est à travers ses actions que le sujet exerce des transformations, et ce sont ces transformations qui donnent naissance à la connaissance.

Pour Piaget, l'apprentissage est un **processus d'adaptation**, c'est-à-dire le développement de schèmes opératoires de comportements qui représentent le résultat d'un processus dynamique de recherche d'équilibre entre le sujet et son environnement. Cela peut se faire de deux façons : par assimilation ou par accommodation.

- **L'assimilation** correspond à l'intégration des objets ou des situations à la structure d'accueil du sujet (structure d'assimilation) sans modifier cette structure, mais avec transformation progressive de la situation ou des objets à assimiler. Ainsi, la personne transforme les éléments provenant de son environnement pour pouvoir les incorporer à sa structure d'accueil, dans son contexte d'existence.
- **L'accommodation** : lorsque les objets ou les situations dans lesquels existe la personne résistent, le mécanisme d'accommodation intervient en entraînant une modification de la structure d'accueil de l'individu de manière à permettre l'incorporation des éléments de l'apprentissage. Dans ce cas, le sujet est transformé par son environnement.

Ainsi, pour Piaget⁵⁸, l'adaptation (soit par assimilation ou par accommodation) est le résultat d'un processus de transformation tendant vers un équilibre. Mais l'environnement et l'individu ne sont pas statiques, cet état d'équilibre permanent n'est pas possible. L'adaptation est ainsi un résultat de (ré)équilibration successive des formes de l'intelligence de la personne. Le terme « adaptation » est utilisé dans deux dimensions : micro et macro. Le niveau micro affecte la relation et le changement de comportement de la personne dans l'interaction lorsque les actions de l'une des parties sont concernées

⁵⁷ PIAGET J. *Recherches sur l'abstraction réfléchissante, tome 1 : L'abstraction des logico-arithmétiques*. Paris : Presses Universitaires de France, 1977.

⁵⁸ PIAGET J. *Recherches sur l'abstraction réfléchissante, tome 1 : L'abstraction des logico-arithmétiques*. Paris : Presses Universitaires de France, 1977.

par les actions des autres participants. Le niveau macro est une fusion d'assimilation et d'accommodation.

Les concepts de « compétence » et de « compétence en communication interculturelle », ainsi que l'utilisation d'autres termes tels que les synonymes définissant le terme, reflètent la vision commune du phénomène, sur la base des différences linguistiques et culturelles du comportement quotidien.

Nous proposons de concrétiser le phénomène de « compétence en communication interculturelle » dans le cadre du travail, réalisé non seulement dans un contexte nouveau et interculturel (national ou organisationnel), mais aussi en prenant en compte l'éducation reçue par l'individu au sein d'une culture d'origine.

Selon l'interprétation de la notion de « compétence », nous retiendrons l'avis du scientifique français Le Boterf qui a noté que la « *compétence n'est pas un état mais un processus inséparable de l'action* »⁵⁹. En 1994, ce chercheur a mis en avant l'idée que l'essence du développement de nouvelles compétences est la capacité d'une personne à agir, à connaître la capacité de mobiliser, d'intégrer et de distribuer des ressources dérivées (internes et externes). Dans notre étude, nous nous concentrons sur la formation des compétences dans les activités professionnelles.

Nous prenons en compte la proposition de Mitchell Bennett⁶⁰ pour qui « la compétence en communication interculturelle » est la clé de la coexistence de plusieurs cultures ethniques.

Pour comprendre cette position, nous nous référons aux écrits du philosophe et sociologue français Emile Durkheim selon lequel « *à différents moments et dans différents lieux, l'éducation est étroitement liée à d'autres institutions sociales et à des valeurs et croyances appropriées au temps et au lieu* »⁶¹. Ainsi, nous comprenons que les valeurs et les traditions reflètent la spécificité de chaque culture et sont à la base de l'ordre social. C'est l'éducation qui assure la transmission des valeurs. Des valeurs qui constituent la spécificité de chaque culture et qui forment l'esprit des individus de la société concernée.

L'éducation professionnelle, à la suite de la formation de l'identité au sein du système social, implique la préparation de spécialistes de différentes qualifications dans un seul domaine d'activité. Le processus d'assimilation des connaissances et des compétences a des caractéristiques à la fois universelles et uniques, propres à la culture dans laquelle cet apprentissage se réalise, comme par exemple des attentes sociales, la culture du comportement professionnel, le statut professionnel de la personne, les compétences en communication etc.

⁵⁹ LE BOTERF G. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles, 2015.

⁶⁰ BENNETT M. *Basic concepts of intercultural communication: paradigms, principles, & practices*. Boston: Intercultural presse, 2013.

⁶¹ SHARONOV S. *Sociologie de l'éducation*. Moscou : Manuels scolaires, PSTGU, 2010, p. 225.

Cela nous permet de proposer une définition d'un nouveau terme - la « **compétence professionnelle en communication interculturelle** » comme un ensemble de compétences linguistiques et comportementales qui se développent au fil du temps, conformément aux normes d'enseignement et aux exigences des différentes institutions de la société, dans le contexte professionnel d'une ou de plusieurs cultures sociales.

I.2.3. Modèles de développement des « compétences en communication interculturelle »

Aujourd'hui il existe plus de soixante-quatre modèles de compétences interculturelles. Ces modèles sont proposés par des scientifiques de treize pays. Il y a plusieurs possibilités de systématiser l'information selon les modèles existants. Premièrement, les modèles de compétences interculturelles peuvent être étudiés dans l'ordre chronologique selon leur apparition (tradition occidentale). Les théories peuvent aussi être divisées d'un point de vue thématique : universel ou culturellement spécifique. Deuxièmement, il est possible de les regrouper selon la nature des relations entre les composants structurels modèles. C'est la tradition russe.

Nous proposons d'analyser l'élaboration d'un modèle de développement des compétences en communication interculturelle selon une approche thématique, en divisant les théories existantes en quatre groupes⁶²:

1. Les modèles structuraux
2. Les modèles causaux
3. Les modèles de co-orientation et d'adaptation
4. Les modèles dynamiques

Comme aucun des scientifiques n'a étudié la compétence en communication interculturelle en contexte professionnel, nous proposons d'analyser le modèle de développement de la compétence en communication interculturelle du point de vue organisationnel. Ensuite, sur la base de cette analyse, nous nous proposons de construire un modèle de développement sur la compétence professionnelle en communication interculturelle professionnelle.

⁶² BOLSHAKOVA O.B., TEREHOVA T.A. Foreign conceptual models of intercultural competence// *Психология в экономике и управлении* 2012, № 1

I.2.4. Les modèles structuraux

Ces modèles étudient les compétences interculturelles indépendamment les unes des autres. Il s'agit de groupement d'éléments qui influencent le développement des aptitudes nécessaires pour une communication interculturelle efficace mais sans leur intersection ou l'interdépendance.

Modèle de Howard Hamilton, Richardson et Shufond ⁶³

Ce modèle se divise en :

1. Motivations; 2. Connaissances; 3. Aptitudes.

Les motivations sont des attitudes nécessaires pour mettre en valeur notre propre culture, les égalités des groupes, le multcentrisme, la prise de risque et l'influence des interactions interculturelles sur la qualité de vie.

La connaissance est un élément clé pour comprendre les identités culturelles, les histoires d'oppression et les différences culturelles.

Les aptitudes générales sont présentées comme les savoirs pratiques qui permettent de gérer les différences, la prise de recul et la vision de perspective.

Modèle de Darla Deardorff « Pyramide des quatre niveaux » ⁶⁴:

Ce modèle consiste en quatre blocs :

1. Motivations (attitudes); 2. Connaissances; 3. Aptitudes; 4. Contexte.

En 2006, Darla Deardorff a eu recours à une méthode de prévision et de gestion des projets : 23 experts ont participé à l'enquête pour définir les composants de la compétence interculturelle. Darla Deardorff a ainsi synthétisé les données collectées dans un modèle intitulé « Pyramide à quatre niveaux » où les niveaux inférieurs sont considérés comme fondamentaux pour les niveaux plus élevés.

Contrairement à beaucoup d'autres approches structurales, ce modèle cherche à représenter les éléments selon une conception de « regards croisés » et met en ordre les éléments pour démontrer un résultat de la communication efficace dans une situation interculturelle. Les motivations, connaissances et aptitudes présentes dans ce modèle peuvent être utilisées pour définir les indicateurs spécifiques et les critères d'évaluation du potentiel.

⁶³ HOWARD-HAMILTON M.F., RICHARDSON B.J. & SHUFORD B. Promoting multicultural education: A holistic approach. *College student Affairs Journal*, 1998, N 18, p. 5 – 17.

⁶⁴ DEARDORFF D. K. in *Journal of Studies in International Education*, Fall 2006, 10, p. 241-266 and in *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, 2009 (Thousand Oaks: Sage).

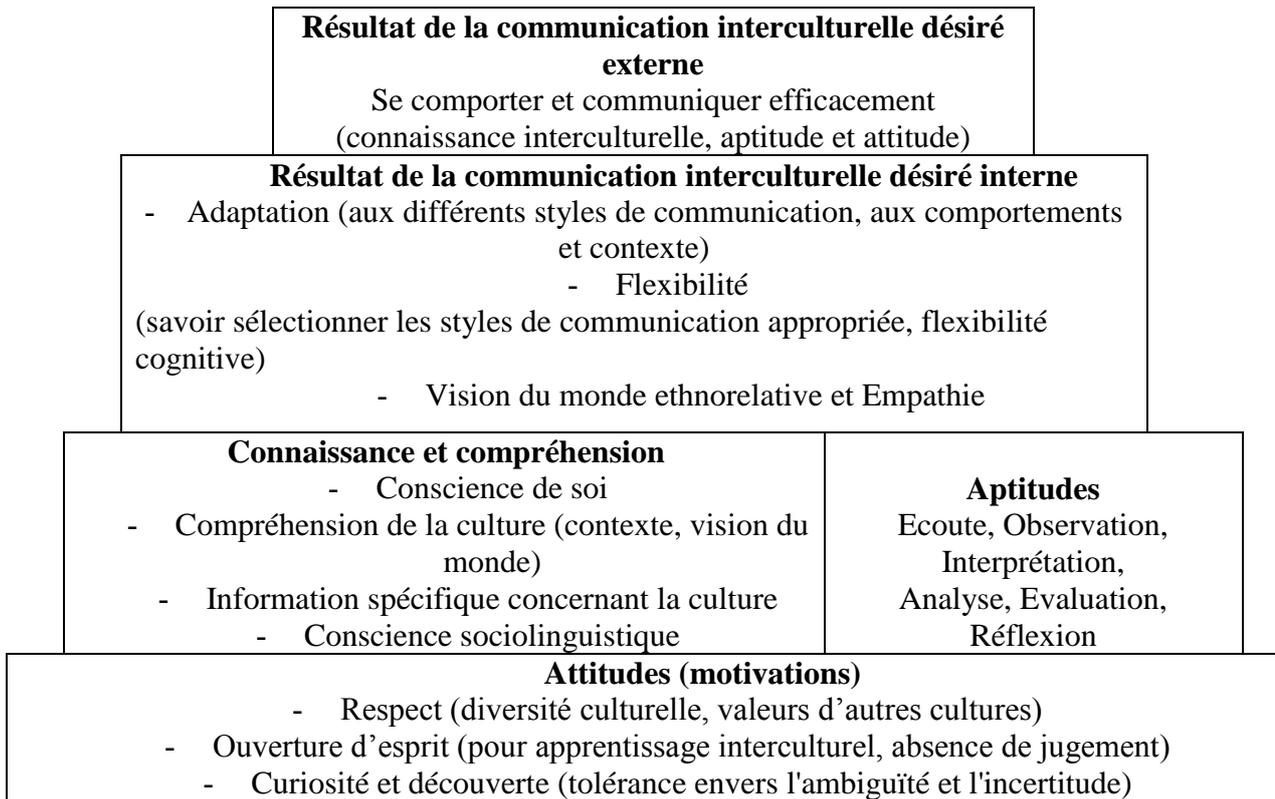


Tableau 2 : Modèle de Darla Deardoff « Pyramide à quatre niveaux »

I.2.5. Les modèles causaux

Ces modèles mettent l'accent sur la linéarité du processus de développement des compétences interculturelles. Les éléments clés dans ce groupe des théories sont les concepts d'« image de soi », de « statut de l'individu », d'« identitaire », et de « gestion des émotions ». Les courants étudiés sont basés sur le fait que le développement des compétences interculturelles est lié de façon linéaire aux « sentiments » et aux « représentations de soi et du monde ». Dans ce groupe, nous pouvons distinguer trois modèles principaux :

1. Le modèle de Gudykunst de l'anxiété et de l'incertitude⁶⁵,
2. Le modèle de Ting-Toomey et Kurogi (Face Negotiation theory)⁶⁶,
3. La théorie de la gestion des impressions (Goffman)⁶⁷.

La théorie de la gestion de l'anxiété et de l'incertitude de Gudykunst

Le sociologue William Gudykunst, professeur de Communication aux USA (1992) a identifié « l'émotion » comme l'un des obstacles majeurs à la compétence en communication interculturelle. Le scientifique a également constaté que la catégorisation sociale des étrangers contribue à réduire les

⁶⁵ GUDYKUNST, W. B., & KIM, Y. Y. *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. Boston: McGraw-Hill, 2003.

⁶⁶ TING-TOOMEY; KUROGI. Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. *International journal of intercultural relations*, 22 (2): p. 187-225.

⁶⁷ GOFFMAN E. *La Présentation de soi* Paris: Éditions de Minuit, coll. « Le Sens Commun », 1973.

émotions négatives comme l'incertitude, l'anxiété⁶⁸. L'adaptation transculturelle jouit d'un rôle très important dans un dialogue interculturel qui est considéré comme le point de départ de chaque processus de communication. Selon Gudykunst, un haut niveau « d'incertitude » rendra la communication plus difficile tandis qu'un niveau faible la facilitera et donnera une impression de légèreté. « L'anxiété » est la conséquence émotionnelle de « l'incertitude » dans le processus de communication. Plus les interlocuteurs ont des points communs, plus la communication est efficace. Dans sa théorie de l'anxiété et de l'incertitude, Gudykunst met en exergue trois aspects fondamentaux pour la compétence communicative : la motivation, la connaissance et la capacité à susciter l'empathie.

En 1977, les chercheurs Randolph, Landis et Tzeng ont suivi les études de William Gudykunst pour définir « une relation positive entre la communication interculturelle et les émotions que nous ressentons face aux autres cultures »⁶⁹. Par exemple, une perception négative de sa propre culture, si elle peut seulement conduire à la restriction, peut aussi déboucher sur un sentiment d'isolement, donc être source d'incertitude non seulement pour soi-même et ses capacités, mais aussi pour ses interlocuteurs.

Le modèle de Ting-Toomey et Kurogi - Face Negotiation theory

La théorie de la négociation de la « face » est proposée par le professeur américain Stella Ting-Toomey en 1985. Elle s'inspire des travaux d'Erving Goffman et vise à comprendre comment des cultures différentes réagissent aux conflits à travers le monde. Notre image de soi, ou notre « face », ainsi que notre culture, sont exposées dans les situations de conflits.

Cette théorie est basée sur une approche identitaire où les différentes facettes de l'identité individuelle et culturelle sont décrites comme des « faces » égales à l'image d'un individu, ou celle d'un groupe, que la société voit et évalue et qui reposent sur des normes et des valeurs culturelles.

La face peut également être définie comme « la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier »⁷⁰.

Un conflit se produit lorsqu'un groupe ou un individu menace notre face. Ainsi, dans une situation de conflit interculturel, les faces (images de soi) peuvent être perdues, mémorisées ou protégées.

La peur de perdre la face traduit le degré de préoccupation concernant la perte de l'image de soi et de celle des membres de son groupe. Il est important de comprendre la théorie de la négociation de « la face » qui guider l'interaction interculturelle et parfois démontre l'orgueil personnel.

⁶⁸ GUDYKUNST W. B., & KIM, Y. Y. *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. Boston: McGraw-Hill, 2003.

⁶⁹ RANDOLPH LANDIS, C. et TZENG, O. Changes in people's affective reactions (feelings). Greater enjoyment among people who interact with hosts. *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. California, USA: Sage, 2009.

⁷⁰ NIZET J., RIGAUX N. *La sociologie d'Erving Goffman*. Collection Reepères. Paris : La Découverte, 2005, p. 35

Dans les cultures collectivistes, les conflits peuvent se résoudre parce que la face du groupe est leur principale préoccupation. Les cultures individualistes adoptent au contraire un style autoritaire de résolution des conflits parce que leur principale préoccupation est de maintenir leur propre « face » indépendamment de celle du groupe. Il existe de nombreuses stratégies et différents facteurs qui affectent la façon dont les cultures peuvent gérer l'identité.

Les distances de puissance (l'expression de l'autorité de leader au sein de l'équipe et l'importance de la hiérarchie), jouent un rôle important dans la façon dont les cultures visualisent et gèrent les conflits. Si un individu d'une culture à faible distance, où la hiérarchie n'est pas importante, est au pouvoir, il sera généralement capable travailler sur la résolution de conflit amiable, pour l'égalité. Si, au contraire, une culture à une forte distance domine, les individus auront plus de difficultés à reconnaître les inégalités lors de la résolution des conflits.

Ainsi, en étudiant la question du développement des compétences en communication interculturelle du point de vue identitaire nous pouvons analyser le type de culture, collectiviste ou individualiste, ainsi que la distance hiérarchique.

La théorie de la gestion des impressions (Erving Goffman)

En psychologie sociale, la gestion de l'impression est la gestion de l'image que les individus se font d'un autre individu. Dans la communication interculturelle, la théorie est basée sur la nécessité de donner une bonne impression aux représentants des autres cultures pour gagner en autorité et établir une communication efficace. Les partenaires vont se baser sur cette impression pour organiser leurs idées, leurs réactions et leurs actions au sujet d'un individu. Souvent, c'est la première impression qui est considérée.

Parmi les penseurs les plus reconnus, le chercheur Erving Goffman a soutenu en 1959 une théorie selon laquelle les individus et les organisations doivent établir et maintenir auprès de leur public des impressions, qui sont produites en fonction de la perception qu'ils veulent donner.

Erving Goffman a utilisé le théâtre comme une métaphore de la vie sociale dans son livre *The Presentation of Self in Everyday Life*⁷¹. Goffman s'est inspiré des pièces du théâtre de Shakespeare en disant que le monde, les scènes et les gens qui y vivent sont des acteurs. Dans sa théorie, Goffman met en évidence deux types d'acteurs de la vie :

- Le premier type est indifférent à son public,
- Le second cherche à provoquer des réactions positives sur le public. Dans le deuxième cas, l'acteur va gérer les impressions et réguler son comportement à l'égard du public pour protéger l'image qu'il veut renvoyer.

⁷¹ GOFFMAN E. *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books, 1959.

https://openlibrary.org/works/OL3282045W/The_presentation_of_self_in_everyday_life

Selon Erving Goffman, « les compétences en communication interculturelle » sont aussi « la gestion des « impressions »⁷². Elles se composent de trois principaux éléments :

1) la « connaissance », c'est-à-dire la possession des informations et la capacité à les conceptualiser afin de gérer ces données et les détails qui doivent être pris en compte pour fournir à l'interlocuteur « la réponse correcte » à une situation particulière⁷³,

2) l'« aptitude », comme « capacité à appliquer les connaissances, actions répétitives, créer un comportement actuel et correct de point de vue des autres »⁷⁴,

3) la « motivation », c'est-à-dire « un ensemble de sentiments, désirs, intentions, besoins et promesses liées à l'anticipation, l'attente, ou le détournement de la participation à la communication interculturelle »⁷⁵.

I.2.6. Les modèles de co-orientation et d'adaptation

Les modèles de co-orientation et d'adaptation sont des concepts axés sur la compréhension du sens et du contexte. Ces modèles sont associés à la situation concrète de l'interaction interpersonnelle et sont composés de la coordination des actes verbaux et non-verbaux par rapport aux actions et réactions du partenaire avec qui la personne parle. Ces modèles sont des concepts qui étudient les changements de comportement et d'adaptation face au comportement du partenaire avec qui on communique. Concernant ces modèles, l'accent est principalement mis sur le processus des interactions, et non pas sur le résultat.

Ces modèles étudient la communication dans deux sens :

- l'envoi du message,
- la réception du message

Ces modèles s'intéressent aux compétences en communication interculturelle et au degré de compréhension des messages qui sont transmis par les éléments verbaux. Par exemple : les phrases de confirmation, la répétition des phrases, l'effet miroir et la clarification, les excuses, les réfutations, les méta-messages. Selon ces théories, le manque de coordination pendant la communication entraîne le chaos, des disputes et des interruptions.

Dans ce groupe, nous pouvons mentionner quatre modèles :

- le modèle de l'accommodation de Howard Giles ;
- le modèle de Brian Spitzberg ;

⁷² GOFFMAN E. *Analyse des Cadres: Essai sur l'organisation de l'expérience quotidienne* : Trad. de l'anglais. / Ed. | GS Batygina et LA Gantry ; introd. Article [GS Batygina | . Moscou: . Institut de sociologie de l'Académie des sciences de Russie, 2003.

⁷³ RUBEN B.D. *Communication and Human behavior*. New York: Macmillan, 1983, page 336.

⁷⁴ RUBEN B.D. *Communication and Human behavior*. New York: Macmillan, 1983, page 336.

⁷⁵ WISEMAN R. *Notre capital chance : Comment l'évaluer et le développer*. Paris: Le Livre du Mois, 2003. p.211

- le modèle d'Alvio Fantini ;
- le modèle « Arc en ciel » de Kupka et Everett.

Modèle de l'accommodation de la communication de Howard Giles (CAT)

La Communication Accommodation Theory (CAT) est une théorie proposée par Howard Giles, psychologue américain spécialisé en sociologie de gestion qui s'intéresse « aux changements dans le style des paroles lors d'une interaction »⁷⁶.

Howard Giles a permis d'identifier trois stratégies d'adaptation du comportement langagier utilisées lors de rencontres interculturelles :

- utiliser la langue de son interlocuteur, ce qui constitue un cas de convergence linguistique,
- maintenir l'usage de sa propre langue. Il s'agit alors d'un cas de maintien linguistique.
- accentuer l'écart entre la langue qu'on utilise et celle de l'interlocuteur. Il s'agit de divergence linguistique.

Ces stratégies peuvent se manifester simultanément à différents niveaux (ex. choix de langue, contenu du discours, style, accent, etc.). Giles constate que les interlocuteurs ne se rendent pas toujours compte qu'ils modifient leur façon de communiquer, le niveau de conscience semble plus élevé dans le cas de la divergence et du maintien que dans celui de la convergence.

Les individus convergent habituellement afin d'améliorer l'efficacité de la communication ou en raison d'un besoin conscient ou inconscient d'être approuvé socialement et de s'identifier à leur interlocuteur. Converger dans la langue de l'autre constitue un excellent moyen de gagner la sympathie de son interlocuteur et donc de faciliter les échanges interculturels. Dans son livre « *Towards a Theory of Language in Ethnic Group Relations* », Howard Giles cite une étude expérimentale effectuée à Montréal sur la dynamique des comportements langagiers des étudiants anglophones bilingues. Les bilingues francophones qui avaient convergé ont été perçus comme ayant fait plus d'efforts pour réduire les barrières culturelles entre francophones et anglophones que les bilingues qui n'avaient pas convergé. Cette étude a démontré que les anglophones étaient plus enclins à s'adresser en français à un francophone bilingue si ce dernier avait convergé vers l'anglais précédemment au cours de l'échange au lieu de maintenir l'usage du français.

La théorie de Brian Spitzberg

Selon Brian Spitzberg, professeur de communication à l'Université d'État de San Diego (Etats-Unis), « la compétence en communication interculturelle » est « la perception de soi-même par un être humain et sa perception par une autre personne »⁷⁷.

⁷⁶ HOWARD G., BOURHIS, R. et TAYLOR, DM. *Towards a Theory of Language in Ethnic Group Relations*. In: Giles H (ed) *Language, ethnicity and intergroup relations*. London: Academic Press, 1977.

⁷⁷ SPITZBERG, B. H. *Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context*. *International Journal of Intercultural Relations*, 1989, 13, 241 - 268.

Brian Spitzberg a réalisé une étude sur le développement de la compétence interculturelle dans laquelle il a attiré l'attention sur la théorie de l'art dramatique selon laquelle la qualité du jeu d'acteur dépend de la motivation, de la connaissance du scénario ainsi que du jeu des autres acteurs. La façon dont nous nous comportons dans une conversation avec nos partenaires étrangers dépend d'abord de notre intérêt personnel (de la motivation), et d'autre part de ce que nous savons (connaissances) ou de ce que nous voulons savoir sur notre interlocuteur et sa culture nationale.

En outre, Spitzberg montre que le contexte peut influencer notre comportement et la qualité de la communication. Mais en même temps, le véritable art dramatique aboutit à ce que les autres perçoivent leur interlocuteur comme compétent, indépendamment de la situation. Si vous êtes à l'étranger ou dans votre pays d'origine, que ce soit le premier jour dans une entreprise étrangère ou pour un entretien d'embauche, si vous êtes en train de résoudre un conflit avec un partenaire ou de discuter de questions personnelles au travail, vous devez assumer votre rôle de communicant compétent.

C'est une manière universelle « pour être compétent dans le domaine de la « communication interculturelle »⁷⁸, quelles que soient les circonstances. La difficulté de l'échange interculturel est en effet considérée comme une inégalité habituelle, nouvelle par rapport aux situations individuelles et il faut intégrer les règles de la perception de l'interlocuteur. L'individu peut seul surmonter cette barrière culturelle, apprendre les règles du protocole et les codes culturels de comportement. Savoir comment « jouer son rôle » peut contribuer à l'efficacité, la pertinence et la qualité de l'échange interculturel. Connaître les règles du jeu est un autre facteur important dans la formation des « compétences interculturelles ».

Selon professeur Spitzberg le développement des compétences interculturelles se passent à travers trois éléments : motivations, connaissances, aptitudes et sur trois niveaux de coopération interpersonnelle :

- au niveau individuel : les traits personnels des individus et leur capacité de mener une communication interculturelle efficace,
- au niveau épisodique : les spécificités de la situation concrète propice pour mener une communication interculturelle,
- au niveau relationnel : la qualité des relations qui facilitent le développement des compétences en communication interculturelle tout au long de la coopération internationale et pas au niveau d'un seul épisode.

⁷⁸ SPITZBERG, B. H. Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context. *International Journal of Intercultural Relations*, 1989, 13, 241 - 268.

Les bases de son modèle sont orientées vers la perception bilatérale des communicants. Si les attentes mutuelles sont justifiées, les partenaires ont un sentiment de confiance et de certitude en leurs propres compétences et en celles de leur partenaire. Et par conséquent, les objectifs sont atteints⁷⁹.

Les raisons qui expliquent une perception négative des actes de communication, peuvent être :

- le manque de motivation,
- l'absence des connaissances des spécificités de la communication pendant la situation concrète,
- le manque des aptitudes communicationnelles ;
- le manque d'attentes réalistes envers les partenaires ou la situation de l'interaction.

Motivations	Connaissances	Aptitudes
<p>Si la motivation est élevée</p> <p><i>Niveau personnel :</i></p> <p>La personne se sentira compétente et contente d'elle-même</p> <p><i>Niveau épisodique:</i></p> <p>la personne sera acceptée par son entourage comme un interlocuteur compétent</p> <p><i>Niveau relationnel (résultat de communication)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - expérience individuelle positive - foi dans ses propres forces 	<p>Si le niveau de connaissances est haut</p> <p><i>Niveau personnel :</i></p> <p>La probabilité de la compréhension augmente</p> <p><i>Niveau épisodique:</i></p> <p>l'exactitude de la perception de l'information, l'écoute, la sensibilité non verbale, l'empathie</p> <p><i>Niveau relationnel (résultat de communication)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - atmosphère propice à l'implication dans les interactions ; 	<p>La compétence augmente</p> <p><i>Niveau personnel et épisodique</i></p> <p>si on a des aptitudes suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La capacité de gérer le processus de communication, de la ramener sur la bonne voie, de ne pas interrompre 2. La maîtrise de ses émotions <ul style="list-style-type: none"> - Persistance, - Confiance dans ses capacités, - La capacité à garder la situation sous contrôle. 3. Dynamisme de la communication <p>L'expressivité, l'intensité, la diversité des comportements, l'inspiration qui se démontrent dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'intonation - l'expression du visage

⁷⁹ SPITZBERG, B. H. Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context. *International Journal of Intercultural Relations*, 1989, 13, 241 - 268.

-intérêt pour la continuité des interactions		- la gestuelle 4. L'aptitude à l'adaptation : - variabilité de comportement - équilibre du verbal et non-verbal - conformité des objectifs propres avec les intentions du partenaire <i>Résultat</i> Augmentation du statut de la personne Plus le statut d'une personne est élevé, plus grande sera l'estimation de la compétence de l'interlocuteur
--	--	--

Tableau 3 « Compétences interculturelles sur trois niveaux de coopération »

En résumé, la théorie de Brian Spitsberg souligne la nécessité de trouver un équilibre à trois niveaux de communication : personnel, épisodique et au niveau relationnel, c'est-à-dire au niveau du résultat réel de la communication. Plus la motivation, les compétences et les connaissances sont élevées sur chaque niveau, plus le partenaire sera considéré comme compétent.

Brian Spitzberg propose d'utiliser la stratégie de concession pour intensifier le processus d'interaction et, en conséquence, conduire à un niveau de classification plus élevé des compétences de chacun des partenaires.

L'auteur fait également valoir que, parfois, un des facteurs qui influencent le développement de la compétence en communication interculturelle peut être moins prononcé que d'autres. Dans ce cas, l'interlocuteur peut le compenser par un facteur plus élaboré. Par exemple, dans le cas d'un manque de connaissances ou de compétences, une forte motivation peut contribuer à la réalisation d'un équilibre et à la création d'un climat favorable à la qualité du dialogue.

Selon l'auteur de cette théorie, l'objectif principal de tout dialogue interculturel consiste en la satisfaction mutuelle des interlocuteurs souvent exprimée dans plusieurs objectifs :

- trouver une vision commune,
- augmenter le niveau de confiance,
- avoir un soutien mutuel,
- favoriser l'intégration.

« *Modèle du croisement des visions du monde* » par Alvio E. Fantini⁸⁰

Alvino Fantini, chercheur en communication interculturelle aux États-Unis, défend la thèse selon laquelle la compétence en communication interculturelle dépend largement des relations interpersonnelles des cadres en interne ainsi que de la qualité de la coopération des cadres avec les clients et les partenaires. Selon Alvino Fantini, la promotion du dialogue interculturel et la formation du personnel travaillant à l'étranger devraient aller dans deux directions : à travers les programmes pédagogiques pour faciliter le développement de la compétence interculturelle et à travers l'apprentissage d'une langue étrangère.

Le modèle de Fantini se fonde sur l'affirmation que toutes les relations dans les domaines interculturels dépendent de trois qualités :

1. savoir établir des relations ;
2. savoir transmettre des informations sans distorsion ;
3. savoir atteindre un niveau de « cohérence » avec les participants du processus de communication (compréhension mutuelle).

La complexité de la communication interculturelle, selon Fantini, s'explique par le fait que les participants estiment que *leurs différences sont plus grandes que les similitudes*.

Ces différences existent dans trois domaines, particulièrement

1. la langue,
2. la culture
3. la vision du monde.

Si pour l'anthropologue américain Edward Hall « la culture est la communication », pour Fantini « la communication est la culture ».

Selon Fantini, si les parties interagissent avec succès, leurs perspectives, leurs attitudes et leurs points de vue convergent. La concordance de systèmes de signes dans la communication augmente la compréhension mutuelle et la co-orientation de la communication.

Pour mettre en œuvre ce modèle stratégique, il est nécessaire de posséder les qualités personnelles suivantes :

- Respect
- Empathie
- Flexibilité
- Humour
- Patience

⁸⁰ FANTINI A.E. Assessing intercultural competence in D.K. Deardorff (ed.) *The SAGE Handbook of Intercultural competence*, 2009, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 456 – 476.

- Ouverture/ Transparence
- Intérêt
- Curiosité
- Tolérance de l'incertitude (ambiguïté)
- Absence de jugement.

Ceux-ci peuvent améliorer la qualité de l'interaction dans le cadre du dialogue interculturel.

Ces caractéristiques peuvent être ainsi répertoriées :

- Motivation et attitude,
- Aptitudes,
- Connaissances,
- Sensibilisation (prise de conscience).

Le développement d'une compétence en communication interculturelle, selon Fantini, est un processus de longue durée, un travail sur le développement personnel et l'évolution de la personnalité. Dans ce travail il n'y a pas de perfection possible, ainsi toute personne ne peut pas parler une langue étrangère comme sa langue maternelle : aucun cadre étranger ne peut être tout à fait compétent dans le dialogue interculturel.

Cependant, le succès et les progrès de la personne qui travaille sur le développement des compétences interculturelles dépendent de la façon dont elle s'adapte à un environnement étranger, des décisions et des choix qu'elle fait.

Il semble encore très important d'établir les niveaux souhaités de la réalisation des compétences interculturelles. Cette échelle peut être définie par un but et une série d'objectifs. Par la suite, ces niveaux de développement des compétences interculturelles peuvent aider à la création de programmes de formation, à la meilleure évaluation des résultats du travail des cadres à l'étranger ainsi qu'à la sélection du personnel compétent pour des missions internationales.

Le programme auquel a contribué Fantini, le « World Learning Context », a révélé quatre niveaux de développement des compétences en communication interculturelle :

- Niveau 1: Stagiaire - Voyageur

Exemple :

Les participants aux programmes d'échange/ présence dans le pays durant quatre à six semaines ;

- Niveau 2: Étranger

Exemple :

Les personnes concernées par une longue période d'immersion / présence dans le pays de quatre à huit mois ;

- Niveau 3: Professionnel à l'étranger qui travaille dans un environnement interculturel

Exemple :

Les expatriés, les diplomates, les managers de projets / présence dans le pays plus d'un an ;

- Niveau 4 : Spécialiste interculturel/multiculturel

Exemple :

Les experts impliqués dans les formations, les services de conseil et d'accompagnement des étrangers et les formateurs interculturels.

Modèle « Arc en Ciel » par Kupka, Everett & Wildermuth ⁸¹

En 2007, des scientifiques américains Kupka et Everett ont élaboré un modèle spectral d'évaluation et de développement des compétences en communication interculturelle « Arc en Ciel ».

Le modèle se compose de dix éléments :

- 1) la langue étrangère,
- 2) la distance culturelle (barrière culturelle),
- 3) la sensibilisation/auto-détermination,
- 4) la connaissance,
- 5) les aptitudes,
- 6) la motivation,
- 7) la pertinence/ la conformité,
- 8) l'efficacité,
- 9) le contexte,
- 10) la sophistication transculturelle.

Le premier élément du modèle Arc-en-ciel envisage une langue étrangère comme un processus d'échanges interactifs indépendant des symboles verbaux et/ou non verbaux⁸². Selon ce modèle, l'un des éléments clés de la compétence en communication interculturelle est la capacité de reconnaître ou de lire les symboles linguistiques et non-verbaux énoncés dans le message de l'interlocuteur. Et cela est possible si trois éléments principaux cohabitent : les connaissances, les aptitudes et la motivation.

La deuxième composante du modèle Arc en ciel est la distance culturelle, dite aussi barrière culturelle. L'émergence de barrières culturelles entre les personnes qui appartiennent à différents systèmes socio-culturels est le résultat d'une grande distance culturelle qui peut également provoquer « un choc culturel et communicatif »⁸³. Ce « choc culturel » fait partie des différences culturelles générées par l'incompréhension du comportement social qui, en conséquence, crée des obstacles. Cela

⁸¹ KUPKA, EVERETT & WILDERMUTH The Rainbow Model of Intercultural Communication Competence. *A Review and Extension of Existing Research*, *Intercultural Communication Studies Journal*, 2007 , XVI : 2

⁸² CANARY, Daniel J. & CODY, Michael J., MANUSOV, Valerie L. *Interpersonal Communication: A Goals-Based Approach*, Bedford: St. Martin's, 2002.

⁸³ STERNIN I.A. *Comportement communicatif des américains*. Voronezh : Presse universitaire, 2001, page 10.

est particulièrement évident lorsqu'il s'agit de communicants dans des conditions de vie différentes de leur environnement habituel. Pendant le passage d'un milieu culturel à un autre, vous pouvez sentir un état de « choc culturel » accompagné de symptômes physiques et psychologiques. Plus la distance culturelle est grande entre les « anciens » et les « nouveaux » (connus et inconnus) contextes, plus ces symptômes se manifestent et peuvent même provoquer un sentiment de perte de contrôle. Mais ils seront moins prononcés si une personne acquiert une expérience de vécu dans la culture étrangère. La grande distance culturelle forme la perception de l'altérité, des inégalités, des stéréotypes négatifs qui conduisent à des conflits et des obstacles.

Selon Kupka et Everett, il est important d'être en mesure de lutter efficacement contre les stéréotypes dans une situation de contact interculturel, de savoir reconnaître et utiliser les différences culturelles ou les abandonner quand elles ne sont pas conformes à la réalité. Les contacts culturels sont souvent inefficaces en raison des habitudes, de l'autodétermination et d'une perception différente de la situation. La culture est donc subjective, du fait d'un ensemble d'idées communes sur l'environnement social et les moyens caractéristiques de la perception et de l'évaluation. L'efficacité personnelle (ou une interaction réussie dans un environnement inconnu) dépend du contrôle sur l'environnement, de l'expérience personnelle et professionnelle, de la capacité à surmonter les obstacles, du degré de concordance entre les attentes et les événements réels, du soutien social et de la sensibilisation, des compétences d'interaction avec les étrangers.

Les barrières culturelles disparaissent quand nous obtenons connaissances par rapport aux autres cultures et grâce aux compétences acquises dans la formation interculturelle. Ce qui provoque une communauté de goûts entre les individus, une réduction de la distance sociale et accroît l'auto-efficacité des sujets. Le modèle de la « sensibilité interculturelle » élargit les connaissances culturelles, soulage l'anxiété et l'incertitude dans différentes situations interculturelles⁸⁴.

Le troisième élément du modèle « Arc-en-ciel » – sensibilisation ou auto-détermination – est la capacité à pouvoir se compter parmi les individus ayant intégré les normes de la société dans laquelle on vit. Cet élément du modèle reflète l'aspect cognitif des compétences en communication interculturelle. Dans une situation de contacts interculturels au travail, cela se reflète dans le positionnement de la personne en conformité avec les cadres et les normes de protocole et les règles de comportement établis par l'entreprise de son pays d'accueil.

⁸⁴ KUNITSYN, V.N, KAZARINOVA N.V., POGOLSHA, V.M. *Communication interpersonnelle*. Saint Petersburg, 2001.

Les quatrième (connaissances), *cinquième* (aptitudes), *sixième* (motivation), *septième* (pertinence/conformité) et *huitième* (efficacité du résultat) sont des éléments du modèle conceptuel « Arc-en-ciel » identiques sur la forme à la définition du concept de Spitzberg⁸⁵.

La neuvième composante du modèle « Arc-en-ciel » est un facteur de contexte /environnement. Historiquement, l'influence du contexte sur la communication était souvent ignorée. Brian Spitzberg stipule que « tout comportement de la personne peut être évalué comme compétent dans un contexte ou incompétent dans un autre »⁸⁶.

En 1989, les scientifiques Black et Mendenhall⁸⁷ décrivent les facteurs qui affectent la communication interculturelle, et qui doivent être pris en compte dans l'étude de développement des compétences en communication interculturelle.

Les auteurs ont défini trois facteurs contextuels :

- La fréquence comme le degré de régularité des interactions,
- L'importance du niveau des échanges d'informations, le développement progressif des relations peut passer d'une importance mineure à un échange élevé d'informations échangées ;
- Les caractéristiques suivantes : l'interactivité (« face à face »), la formalité (formelle vs informelle), la directivité (échange unilatéral vs échange équivalent).

Le dernier élément (dixième) – la proximité interculturelle insiste sur la prédisposition émotionnelle à une ou plusieurs cultures étrangères.

Nous pouvons donc conclure que ces éléments du modèle « Arc en ciel » peuvent être utilisés comme des critères d'évaluation du potentiel interculturel et servir pour la sélection des candidats pour le travail à l'étranger. Mais pour une sélection de cadres étrangers, les gestionnaires et les employés, la direction et le service des ressources humaines doivent, de leur côté, disposer de connaissances sur la culture étrangère avec laquelle ils envisagent de collaborer et posséder l'expérience de l'environnement international.

I.2.7. Les modèles dynamiques

Ces modèles sont les modèles qui étudient le rythme et l'aspect temporel du développement des compétences en communication interculturelle. Selon ces modèles, la dynamique du développement doit prendre en compte :

⁸⁵ SPITZBERG B. Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context. *International Journal of Intercultural Relations*, 1989.

⁸⁶ SPITZBERG B. Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context. *International Journal of Intercultural Relations*, 1989, p. 379

⁸⁷ BLACK, J.S., MENDENHALL, M. *Cross-Cultural Training Effectiveness A Review and Theoretical , Framework for Future*, 2005.

- le temps et le rythme ;
- les caractéristiques individuelles de la personne ;
- les relations interpersonnelles ;
- la corrélation des relations au niveau individuel et interpersonnel.

Dans ce groupe, nous pouvons mentionner

1. le modèle de Mitchel Bennette
2. le modèle du choc culturel.

Modèle de Mitchel Bennet « Le concept de sensibilité interculturelle »⁸⁸

Anthropologue américain, Mitchel Bennett a introduit le concept de sensibilité interculturelle. L'auteur se fonde sur un mouvement allant « de l'inculturation à l'acculturation ».

L'inculturation de la personne signifie la conscience individuelle de la personne pour son appartenance à un groupe ethnique particulier, son attachement à ses traditions et ses normes de comportement au sein de cette culture.

L'acculturation implique le développement de l'individu sous l'influence de nombreuses cultures, du pluralisme culturel, l'adaptation humaine à l'étranger, sans pour autant abandonner sa propre culture.

En vertu de ce concept, Bennett identifie six étapes de développement interculturel.

Les trois premières étapes décrivent une attitude ethnocentrique dans le développement des compétences en communication interculturelle :

Etape 1 - la négation de l'existence de différences interculturelles

Cette étape se caractérise par une réticence à reconnaître l'existence de différences culturelles. Les individus à ce stade peuvent être physiquement ou psychologiquement isolés des autres groupes culturels, ou peuvent construire des barrières physiques et sociales, et se dissocier de ces différences.

Etape 2 - la protection des différences culturelles

A ce stade, individus reconnaissent l'existence de différences culturelles, mais cherchent à se protéger parce que les différences sont perçues comme une menace pour leur bien-être.

Etape 3 - la minimisation des différences culturelles

⁸⁸ BENNETT M. J. Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity (revised). In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth, Me: Intercultural Press, 1993.

Cette étape est caractérisée par deux contradictions : d'une part, la personne reconnaît les différences culturelles ; d'autre part, l'importance de ces différences culturelles est minimisée. C'est l'universalisation des différences culturelles.

Contrairement aux étapes précédentes, Bennett met ensuite en évidence trois étapes du développement ethno-relatif :

Etape 4 - la reconnaissance des différences culturelles

A ce stade les différences culturelles ne sont pas seulement reconnues, mais respectées.

Etape 5 - l'adaptation à des différences culturelles

A ce stade, les individus s'adaptent aux différences culturelles qu'ils reconnaissent désormais. Ils commencent à acquérir de nouvelles compétences, à établir des relations avec d'autres cultures. Une telle compétence est l'empathie - la capacité à ressentir les émotions et les sentiments d'une autre personne.

Etape 6 - l'intégration des différences culturelles

À ce stade, les différences culturelles sont associées à des contextes variés.

Le modèle « Choc culturel »

Le modèle du Choc culturel est le modèle introduit par un anthropologue américain Kalervo Oberg⁸⁹ qui affirme que l'entrée dans une nouvelle culture est toujours accompagnée par des sentiments désagréables, telles qu'une perte d'amis, une perte de statut identitaire, un rejet, un malaise, des surprises⁹⁰.

Ces sentiments conduisent à la confusion dans l'orientation des valeurs et à la perte de l'identité sociale et personnelle. Le problème du choc culturel peut être représenté par la courbe dite d'adaptation. Il existe deux types de courbes : en forme de U et de W.

La courbe en U consiste en trois phases principales.

L'étape 1 est caractérisée par l'enthousiasme et la bonne humeur.

L'étape 2 - la frustration, la dépression, le choc culturel accompagné de confusion.

L'étape 3 - la confiance et la satisfaction.

La réadaptation à sa propre culture répète ces étapes, de sorte que la courbe de réadaptation représente la forme d'un W.

En conformité avec le deuxième type de courbe en W (selon Gullahorn & Gullahorn)⁹¹, le processus d'initiation à une autre culture comprend sept étapes :

⁸⁹ OBERG K. Culture Shock. *Panel discussion at the Midwest regional meeting of the Institute of International Education in Chicago*, November 28, 1951. Repris de <http://www.smcm.edu/Academics/internationale/Pdf/cultureshockarticle.pdf> .

⁹⁰ PEDERSEN P. *The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents Around the World*, 1995, Santa Barbara: ABC-CLIO, p. 175-180

⁹¹ GULLAHORN, Jeanne E., and GULLAHORN John T.. "An Extension of the U-Curve Hypothesis." *Journal of Social Issues* 19, 1963, pp :33-47.

Étape 1 – « Lune de miel »

Elle se caractérise par des émotions positives et la nouveauté à l'épreuve des sens.

Elle est caractérisée par l'enthousiasme et de grands espoirs.

Étape 2 – « Hostilité »

Elle est caractérisée par l'impact négatif de l'attitude envers le nouvel environnement associé à des conditions de vie inhabituelles, des problèmes avec les transports publics, une situation anxiogène liée à l'insécurité, des facteurs psychologiques. Selon les auteurs du concept, si les gens eux-mêmes font un effort, la durée de cette phase sera réduite et laissera place à la phase « humour ».

Étape 3 – « Humour »

C'est la prise de conscience des différences entre la culture d'autrui et la sienne avec humour.

Étape 4 – « Synchronisation »

C'est l'aboutissement d'un processus d'adaptation. À ce stade, la personne se sent adaptée au nouvel environnement, auparavant vu comme étranger, tout en étant consciente de son identité culturelle.

Étape 5 – « Contradictions »

C'est une étape caractérisée par la dualité vécue par un étranger. D'une part, les personnes ont tout ce qu'il faut pour s'adapter à une nouvelle culture ; d'autre part, elles doivent retourner dans leur pays.

Étape 6 – « Le choc des cultures en rentrant chez soi »

A cette étape, l'individu a des sentiments désagréables associés à la perspective d'un changement d'environnement.

Étape 7 – « Resocialisation »

Cela implique la réélaboration des règles de sa culture d'origine.

Conclusion Chapitre 2

Ce deuxième chapitre examine le processus de développement de la « Compétence en communication interculturelle » dans le contexte professionnel.

1. Sur la base des différentes définitions du terme « compétence », dérivé du mot latin « comperere » (« correspondre »), nous sommes arrivés au constat de la complexité de ce concept, qui comprend une liste de facteurs tels que les traits de personnalité, connaissances, compétences et actions. Nous avons vu aussi qu'il était question de conformité de ces éléments avec le contexte spécifique d'une culture particulière qui permet à une personne d'atteindre un certain niveau de compétence et d'assumer ses tâches.

2. Comme le montre le deuxième chapitre, la notion de « compétence en communication interculturelle » dépend de nombreux aspects de la définition du terme. La signification de « l'interculturel » se compose de deux parties : « entre » et « culture ». La principale composante du

concept de « l'interculturel » est le mot « culture », dérivé du latin « culture » - l'éducation. En conséquence, le phénomène interculturel étudie une combinaison de plusieurs cultures, et est directement lié à leur interaction, à savoir la communication. Il est aussi important de mettre en évidence la spécificité des différentes cultures sociales (culture de la nation, culture de la religion, culture de la profession). Dans notre travail, nous nous concentrerons sur la « culture nationale ».

3. Dans ce chapitre, nous avons également mis en évidence l'impact des facteurs socio-culturels sur l'activité de gestion et sur la communication organisationnelle, ainsi que la place des institutions de formation professionnelle qui influencent le développement de la « compétence en communication interculturelle ». Cela nous a incité à préciser le terme et à introduire le concept de « compétence professionnelle en communication interculturelle » comme un ensemble de compétences linguistiques et comportementales, dont le développement se déroule au fil du temps, conformément aux normes d'enseignement et aux exigences des différentes institutions de la société, dans le contexte professionnel d'une ou plusieurs cultures sociales. Ce terme est le socle de notre étude.

4. Nous avons également conclu que les théories existantes sur le développement de la « compétence en communication interculturelle » contribuent à la compréhension de la façon dont il est possible d'accroître l'efficacité de la communication entre les représentants des différentes cultures à travers l'adaptation individuelle à un environnement étranger. Cependant, ces modèles ne prennent pas en compte la question de l'interaction de la formation professionnelle et du contexte professionnel des cadres étrangers.

Le deuxième chapitre nous a permis d'identifier des éléments importants du modèle de développement de la « compétence professionnelle en communication interculturelle » comme l'expérience, l'identité personnelle, le temps et le contexte.

Le prochain chapitre nous permettra d'évaluer la part de la formation dans l'émergence de ce nouveau type de compétence.

Chapitre 3.

Les programmes de formation en vue du développement des compétences professionnelles en communication interculturelle

La dimension socio-culturelle du processus de gestion et le marché des programmes d'apprentissage interculturel

La gestion⁹² est une activité qui est réalisée en combinant différentes actions et décisions prises à partir de l'analyse de l'information entrante. Il s'agit de la communication organisationnelle, du suivi et de l'impact des travaux réalisés, et l'évaluation de leur efficacité.

Le processus de gestion peut inclure des formes rigides, définies par des règles et des procédures, le calendrier interne des entreprises, comme le style de leadership, le rôle de la communication dans la gestion, l'accent mis sur les valeurs culturelles.

Le processus de gestion peut inclure des formes rigides, définies par des règles et des procédures, le calendrier interne des entreprises, comme le style de leadership, le rôle de la communication dans la gestion, l'accent mis sur les valeurs culturelles.

Les caractéristiques des processus de gestion sont déterminées par des facteurs qui peuvent être divisés en éléments objectifs (la nature et la portée de l'organisation, sa structure, ses buts et objectifs) et éléments subjectifs (les intérêts de la direction et du personnel, la communication informelle).

Tous les processus de gestion forment un cycle, composé de mesures visant à un but spécifique ou à la réalisation de tâches.

Parmi les éléments du processus de gestion se trouvent le travail de réalisation des tâches administratives, orienté sur les questions d'organisation, et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

L'objet principal de la gestion au sein des organisations est l'information sur les problèmes existants et les méthodes de résolution de ces questions. .

Pendant le traitement de l'information, cette dernière est convertie en décision administrative qui sert de base pour l'action concrète. Les décisions forment l'ordre organisationnel, qui inclut l'automatisation des mécanismes de gestion et l'exécution des tâches nécessaires sans nécessité de

⁹² Nous utiliserons le terme de « gestion » pour désigner la gestion des relations humaines au sein d'une organisation donnée : entreprise, administration, établissement scolaire, association. Le terme « management » est pour nous un synonyme.

donner des ordres spécifiques, ce qui simplifie et optimise le fonctionnement des employés et de la direction.

Les décisions organisationnelles dépendent des facteurs de contexte, qui représentent souvent des circonstances particulières dans lesquelles se trouvent les solutions des problèmes de gestion.

Les facteurs socio-culturels font partie des éléments conjoncturels qui influent sur l'activité de l'organisation. Ce sont des phénomènes sociaux et des processus tels que la structuration de la société, les traditions, les normes de comportement, les habitudes, les préférences, les valeurs, le style de vie de l'individu.

Ainsi, la structure sociale fait partie de la vie quotidienne. Dans un contexte professionnel, la structure sociale détermine les conditions d'interaction entre les gens ; le style de *leadership* et de soumission diffère d'un pays à l'autre.

Traditions et normes de comportement, habitudes et préférences des employés sont le résultat des attentes sociales qui sont attribuées par des institutions éducatives.

Ce sont les facteurs socioculturels qui déterminent l'identité de la personne et de sa culture ; en détruisant celle-ci sous l'influence des mécanismes d'adaptation et d'assimilation, nous détruisons le potentiel personnel et professionnel des employés ; ce qui conduit à des difficultés dans le processus de gestion dans le contexte international.

Ainsi, il devient évident que la prise en compte de facteurs socio-culturels dans la gestion et dans la construction des relations interculturelles, plus particulièrement dans le domaine de la coopération internationale, permet de porter un nouveau regard sur la stratégie de management et la communication organisationnelle.

Le développement des compétences professionnelles en communication interculturelle se déroule ainsi sous l'influence de facteurs socio-culturels et la création d'outils pédagogiques, qui peuvent améliorer l'interaction interculturelle, doit prendre en compte ces facteurs.

L'effort doit porter sur le travail de préparation du personnel et sur le soutien pédagogique des cadres permettant le développement des compétences à partir des spécificités de leur développement culturel initial, leur éducation et les traditions intégrées sur leurs lieux de vie. Ainsi, nous étudions le facteur socio-culturel du point de vue de la formation de la compétence professionnelle de la communication interculturelle, en mettant l'accent sur les caractéristiques de la structure sociale en tant que plate-forme de coopération, qui ne repose pas sur l'adaptation des employés, mais sur leur capacité à travailler de façon professionnelle en dehors du contexte des cultures différentes.

Pour le professeur de l'Université de Corse Françoise Albertini il est nécessaire de distinguer la « variété des cultures » de la « variété culturelle ». *« L'une est essentialiste et pose les « cultures » comme des entités homogènes, opposables, où les individus ne sont que des numéros alors que la*

*seconde, composée d'identités complexes et plurielles, est tissée dans la relation et c'est sans doute cette dernière, au nom de ces valeurs que les politiques de reconnaissances s'emploient à valoriser »*⁹³. Adopter ce point de vue revient alors à promouvoir la diversité et non la différence.

Il s'agit de la création d'un « espace d'interaction interculturelle » dans lequel nous ne sommes pas en train de créer une culture universelle ou les mêmes valeurs.

Nous pouvons voir et admettre la différence, et nous l'acceptons. **Ce nouvel espace nous permet de rester dans une zone de sécurité**, où personne ne revendique la destruction des biens culturels ou des traditions, mais où s'affirme une volonté de coopération.

Selon l'étude théorique que nous avons menée, la complexité de la mise en œuvre du développement interculturel est liée non seulement au manque de compétences linguistiques ou de connaissances des codes culturels du pays, mais aussi à la nécessité d'avoir une perception critique de la situation. De toute évidence, ce manque de connaissances se reflète dans la représentation et l'efficacité des sociétés à l'étranger. Parfois, cela peut conduire à la frustration, ainsi qu'à une perte de temps et d'argent. Les experts conviennent à l'unanimité que, quel que soit le niveau de compétence de base des employés qui travailleront à l'étranger, les gens ont besoin de soutien professionnel pour l'intégration dans le nouveau contexte.

Cela devient encore plus évident à partir de réflexions sur la « compétence professionnelle en communication interculturelle », qui montrent que le développement des compétences est le résultat de l'expérience, qui génère de nouvelles compétences en temps réel. Les programmes d'apprentissage visant à développer les compétences en communication interculturelle, deviennent aujourd'hui l'un des principaux objectifs dans les affaires.

Pour répondre à ce besoin, le marché offre une variété de programmes d'apprentissage, de formations et de séminaires. Mais avant qu'on puisse les analyser, nous proposons de définir le concept de « Programme d'apprentissage interculturel ».

⁹³ ALBERTINI F. Penser autrement la Méditerranée Contemporaine : Quelles Voies Pour Le Dialogue Interculturel ?
//*Communication et Diversité Culturelle*, 2013 – N 2 – p.12

I.3.1. La définition

« apprentissage/éducation interculturelle »

Voici la définition de la formation interculturelle donnée par le portail mondissimo.com, un cabinet de conseil interculturel en ligne ⁹⁴ : « *La formation interculturelle a pour objectif de donner la possibilité d'apprendre à communiquer efficacement avec des personnes d'une culture différente. Les différences culturelles influent sur le management et sur la culture d'entreprise. La prise en compte de ces différences est indispensable au niveau du fonctionnement de l'entreprise mais également en vue d'assurer une bonne insertion de la famille. Une bonne préparation ne se trouve pas uniquement dans les livres, elle passe par une formation qui permet de s'intégrer et de faire face au « choc de la culture ».*

Cette définition montre que le but de la formation interculturelle est de donner des outils pour surmonter les difficultés de communication. Mais cette définition n'aborde pas la pédagogie interculturelle et les formes que celle-ci peut prendre. À ce propos, nous voudrions citer la théorie éducative sociocognitive et socio-historique du psychologue russe Lev Vygotsky, selon laquelle «les artefacts transmettent les connaissances entre les générations et, la culture sert de médiation entre l'individu et son environnement⁹⁵». Selon Vygotsky, chaque apprenant co-construit d'abord ses nouvelles connaissances selon son propre univers référentiel et ses connaissances antérieures (cela rejoint la théorie de Piaget).

Cette réflexion de Vygotsky concernant le processus d'appréhension d'une nouvelle culture à travers ses propres références, nous invite à nous intéresser à la notion de l'apprentissage interculturel (*intercultural learning*) opposée à l'éducation interculturelle (*intercultural education*)⁹⁶.

L'apprentissage interculturel est un concept large qui recouvre un processus de développement propre, permettant de communiquer dans des contextes différents.

L'éducation interculturelle renvoie aux programmes de mise en œuvre de l'apprentissage interculturel.

La différence entre ces deux notions est décrite par le chercheur américain Mitchel Bennet. Dans son travail, le scientifique démontre que la première notion est un processus de prise de conscience de l'importance des concours culturels, y compris sa propre subjectivité sur sa vision du monde. La

⁹⁴ Dictionnaire Interculturel sur le portail mondissimo.com
http://www.mondissimo.com/f_url_fr/gauchedefinition.asp?id_indices=2&id_keywords=232
 consultée le 11/10/2014) (page

⁹⁵ MIFFRE L. *Se former avec Vygotski. Psychologie de l'activité du maître en situation*. Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux, 2015.

⁹⁶ ABDALLAH-PRETCEILLE M. *L'éducation interculturelle*, PUF, Collection: «Que sais-je?», 2010, n° 3487

deuxième notion, celle de « l'éducation interculturelle », correspond aux outils pédagogiques nécessaires pour obtenir les connaissances et promouvoir le développement de l'apprentissage interculturel.

Le résultat de l'apprentissage interculturel repose sur :

- La durée du séjour à l'international,
- Les types de programmes de la formation interculturelle préliminaire (avant le départ),
- Le niveau d'immersion dans la culture d'accueil,
- La maîtrise de la langue du pays d'accueil,
- L'intensité de la communication dans une langue étrangère,
- L'intensité de la communication dans son ensemble avec la nouvelle culture et sa propre culture.

Bennett suggère que l'apprentissage interculturel diffère des autres orientations éducatives de plusieurs façons. La principale différence est que les connaissances et les compétences sont acquises principalement à travers l'expérience et par le biais de contacts directs. Cela exige souvent une abstraction complète ou partielle de l'interprétation habituelle des divers phénomènes culturels, et c'est le résultat d'importants changements cognitifs et affectifs.

Selon certains chercheurs occidentaux, l'apprentissage interculturel peut créer des conflits avec sa propre identité culturelle. Il y a la peur de perdre l'orientation initiale dans l'espace socioculturel auquel la personne est habituée, la peur de perdre son identité et de perdre le soutien de son groupe.

I.3.2. Public cible des programmes d'apprentissage interculturel

Sur la base d'une compréhension du sens de l'apprentissage interculturel, essayons d'identifier le public cible des programmes d'apprentissage interculturel. Selon l'offre du marché actuel, les formations interculturelles sont utiles aussi bien dans le secteur public (diplomates, médecins et infirmières, militaires, fonctionnaires, etc.) que dans le secteur privé (dirigeants d'entreprises, cadres-expatriés, équipes locales, etc.)

Outre les formations en entreprises et organisations publiques, on peut citer des formations de communication interculturelle dans les écoles et les universités où l'enseignement des dimensions interculturelles est un élément clé, par exemple pour les étudiants en LEA (Langues étrangères appliquées), le tourisme international, le journalisme ...

Il est quasiment impossible de définir l'étendue du potentiel du marché de la formation interculturelle tant sont nombreux les acteurs qui doivent intégrer dans leur métier les compétences

interculturelles pour réussir dans leur vie professionnelle.

Les formations interculturelles ne concernent pas seulement l'accompagnement des employés des entreprises, des fonctionnaires et des étudiants à l'international mais touchent aussi de nombreux autres domaines :

- la coopération avec les filiales et sous-traitants à l'étranger ;
- la négociation des contrats internationaux ;
- la conquête des marchés et stratégies d'implantation ;
- la recherche et fidélisation de partenaires à l'export ;
- les métiers de l'international liés aux techniques de vente et marketing.

I.3.3. Typologie des formations en vue de l'apprentissage interculturel

Pour préparer le présent travail de recherche, nous avons étudié l'offre de formations interculturelles présente sur le marché en Russie, en Europe et aux États-Unis. Nous pouvons ainsi distinguer une trentaine d'organisations dans ce domaine : cabinets privés, universités, écoles de commerce et d'ingénieurs qui offrent des cycles de formations continues. La majorité est installée aux États-Unis, en Europe, dans les pays comme la France, l'Allemagne (leader des formations interculturelles), le Royaume-Uni, l'Australie, le Canada et la Russie. Les profils des quelques organisations que nous avons sélectionnées sont consultables dans l'annexe 2 de ce travail.

Nous avons pu remarquer à partir d'un grand nombre de programmes d'apprentissage interculturels que la création de programmes et d'outils éducatifs pour le développement des compétences en communication interculturelle est très demandée et reflète l'une des principales tendances dans le développement de la société moderne. Quels que soient le niveau et la qualification initiale des employés qui envisagent de travailler à l'étranger, il existe un besoin constant d'obtenir les "connaissances" nécessaires pour l'intégration dans le nouveau contexte professionnel d'un monde en mutation.

Essayons de créer un schéma des méthodes d'apprentissage visant à développer « la compétence professionnelle en communication interculturelle ».

Pour présenter les types et les formats des formations possibles à appliquer en vue de l'apprentissage interculturel, nous proposons de les diviser en deux groupes, ou plus précisément en deux phases:

- Programmes pour l'évaluation du potentiel interculturel;
- Instruments pédagogiques appliqués pour faciliter le développement des compétences en communication interculturelle.

L'une des étapes les plus importantes dans l'apprentissage de la compétence en communication interculturelle est de savoir évaluer le potentiel des collaborateurs, de faire un diagnostic interculturel.

Malgré les programmes et les techniques existants, l'évaluation des compétences interculturelles présente de nombreuses difficultés. Par exemple, de nombreux coaches savent comment évaluer les connaissances et les aptitudes des employés, mais la prise de conscience, la motivation et l'attitude n'entrent pas dans le cadre de l'évaluation traditionnelle. Cela est dû au fait que ces trois derniers éléments ne font pas l'objet de mesures quantitatives, ne peuvent pas être documentés, et, par conséquent, exigent des indicateurs indirects.

Selon les chercheurs occidentaux, l'évaluation des compétences peut être faite de façons différentes, mais les approches de cette évaluation doivent prendre en compte les facteurs suivants :

- la présence d'indicateurs directs et indirects,
- les informations qualitatives et quantitatives,
- des informations précises, détaillées et générales.

L'évaluation peut également inclure:

- l'évaluation de soi par la personne même,
- l'évaluation indépendante par les experts, spécialistes de ce domaine etc.,
- l'évaluation professionnelle des collègues.

L'évaluation des compétences est une étape importante dans la préparation des programmes de formation interculturelle. Le diagnostic interculturel doit concerner à la fois les réalisations individuelles, mais aussi les résultats collectifs de l'organisation.

Il existe différents outils pour évaluer la compétence interculturelle, par exemple :

1. la liste des compétences pour l'adaptation interculturelle de Colleen Kelley and Judith Meyers, (Cross-cultural adaptability Inventory, Kelly and Meyers). Il s'agit d'un programme d'auto-évaluation qui facilite l'identification des forces et des faiblesses dans quatre domaines de compétences :

- la résilience émotionnelle
- la flexibilité / l'ouverture d'esprit
- la netteté de la perception de la sensibilité interculturelle
- l'autonomie personnelle

Le programme est disponible en ligne et peut être acheté par une entreprise et appliqué de manière autonome. La durée d'évaluation est de 15 minutes. L'interprétation prend 30 minutes.

2. YOGA Vos objectifs, lignes directives et évaluation

(Your Objectives, Guidelines and Assessment) 1995, 1999

C'est un programme d'évaluation de la compétence interculturelle d'Alvio E. Fantini (théorie des croisements de la vision du monde) qui consiste en quatre blocs (sensibilisation, motivation, aptitudes et connaissances) et inclut le niveau de maîtrise de la langue étrangère.

3. Diagnostic Interculturel (Inventaire Interculturel)

L'une des méthodes de diagnostic parmi les plus connues est un questionnaire interculturel IDI (inventaire de développement interculturel) qui mesure les orientations liées à la différence culturelle. Les profils interculturels, calculés d'après les résultats de ce questionnaire, servent de toile de fond pour proposer la mise en œuvre des interventions interculturelles. Le questionnaire IDI est réalisé selon les paramètres établis par le Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR). Les travaux menés pourraient contribuer à l'élaboration de cours/ateliers en compétence interculturelle, à l'intégration des savoirs socioculturels et à la prise de conscience interculturelle identifiée par l'Union Européenne.

L'inventaire de développement interculturel a été fondé sur le Modèle de développement de sensibilité interculturelle MDSI du Dr Milton J. Bennett⁹⁷. L'IDI est une mise en œuvre empirique du modèle de sensibilité interculturelle qui produit le profil interculturel des participants. L'IDI mesure la position réelle de l'individu dans le processus de développement de sensibilité interculturelle et sa position telle qu'il la reçoit. La validité de ce test psychométrique, composé de cinquante points ou affirmations, a été mise en évidence en sélectionnant des déclarations faites pendant des entrevues en profondeur avec des individus issus de cultures variées. La formulation et le contenu des cinquante affirmations de l'IDI reflètent toute une gamme d'opinions concernant les différences culturelles et représentent les six principaux stades de sensibilité interculturelle.

Les énoncés sont divisés comme suit : déni et défense (treize éléments), défense (neuf éléments), minimisation (neuf éléments), acceptation et adaptation (quatorze éléments), intégration (cinq éléments). Les cinquante éléments ont été déterminés selon des analyses de facteurs et de fiabilité en corrélation avec d'autres échelles d'évaluation interculturelle et avec des tests de validité selon le sexe, l'âge et le niveau d'études.

Aujourd'hui, l'Institut de la Communication Interculturelle dirigé par le Dr. Mitchell Hammer s'occupe de la compilation des résultats de l'IDI. Marqués sur une échelle Likert de cinq points, les résultats sont présentés sous forme de rapport individuel et de rapport collectif.

Il convient de noter que ce diagnostic est la propriété intellectuelle de l'Institut pour la communication interculturelle des États-Unis. Copier l'essai n'est pas autorisé.

97 BENNETT M. J. *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings*. Boston: Intercultural Presse, 1998.

I.3.4. Les instruments pédagogiques de l'apprentissage interculturel

Pour un aperçu des techniques existantes, nous utilisons le système de classification des programmes éducatifs mis au point par des scientifiques Gudikunst et Hammer en 1983.

Le système de classification des méthodes d'enseignement présentées est l'un des plus célèbres circuits de classification d'apprentissage interculturel.

Ce modèle se compose de quatre catégories : «didactique»/«empirique» et «culture générale»/«culturellement spécifique ». Ce modèle peut être représenté sous la forme d'un tableau constitué de quatre carrés. Ce modèle peut être représenté comme un schéma 1 :

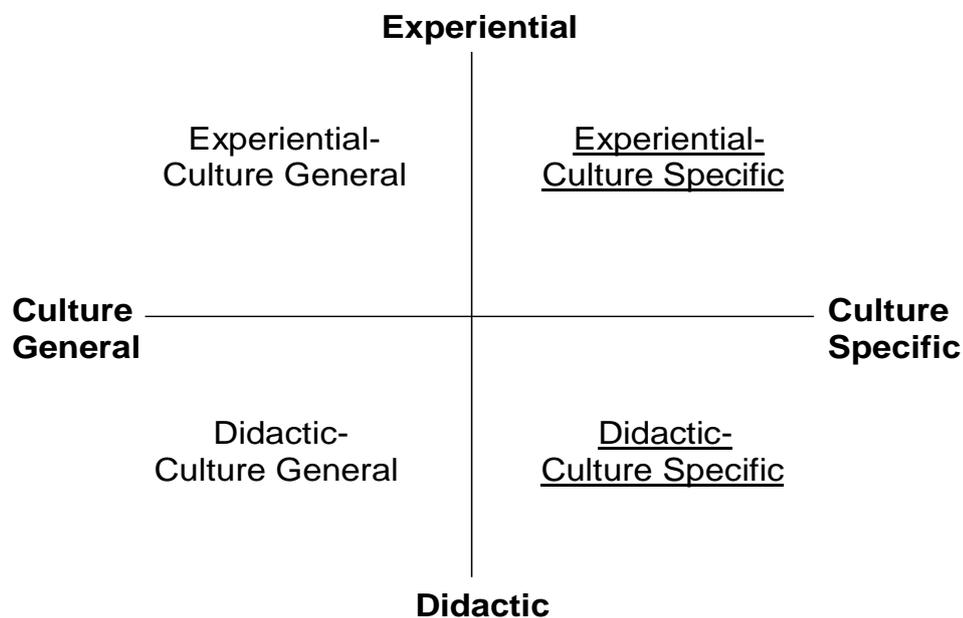


Schéma 1 : La classification des méthodes d'enseignement interculturel

Dans le premier carré (en haut à gauche) sont placées les méthodes qui font appel à l'expérience personnelle des participants à la formation interculturelle. L'expérience des participants est considérée comme un outil important pour s'assurer que les cadres comprennent comment leurs attitudes et leurs inclinations influencent leur comportement. Ces techniques peuvent améliorer les compétences de communication dans n'importe quelle culture. Dans ce carré, nous voyons les techniques qui mettent l'accent sur l'expérience de l'interaction directe avec les personnes d'autres cultures.

Tout cela se fait dans le cadre d'ateliers interculturels, avec des participants d'origines nationales très différentes.

Le deuxième type de programme s'intéresse à la formation de la sensibilité. L'objectif de cette formation, qui était largement pratiquée dans les années 1960 et 1970, est d'augmenter la conscience

de soi et la croissance personnelle. Le programme affirme que ceux qui possèdent des connaissances à propos de leur propre culture peuvent aussi comprendre l'autre, quelle que soit leur origine culturelle.

Le troisième type de formation approprié au premier carré (en haut à gauche) est le jeu de simulation. De nombreux jeux sont basés sur ces principes. Les participants doivent imaginer la «culture» selon des valeurs opposées. Le groupe est divisé par la «culture» en sous-groupes. Chaque sous-groupe reçoit l'une des descriptions et doit se familiariser avec ses rôles. Ensuite, il y a une interaction (par exemple, les négociations ou la signature d'un accord). Les jeux sont conçus de telle manière que les interactions sont problématiques et proches de l'échec. À la fin du jeu, une analyse de simulation est menée. De nombreux jeux ont été développés par les institutions de formation pour leurs propres fins et n'ont pas été publiés.

Dans le deuxième carré (en haut à droite) se trouvent deux méthodes qui intègrent un contact réel entre les deux cultures opposées.

La première méthode peut prendre la forme d'une formation à la sensibilisation interculturelle à travers la simulation de situations, par exemple la situation de conflit international avec les représentants des pays que les apprenants vont visiter. Les experts disent que parfois ces types de programmes d'apprentissage sont problématiques en raison de l'identification persistante des participants avec les idées du groupe.

Le second ensemble de méthodes consiste en séminaires pendant lesquels les participants des deux pays discutent des incidents critiques dans les interactions des personnes issues de leurs deux cultures respectives. Le séminaire sur le développement des compétences interculturelles est une des formes les plus efficaces de l'apprentissage interculturel. Les participants se voient proposer de réaliser un certain nombre de tâches créatives qui favorisent la compétence interculturelle. Le format du séminaire prévoit le travail en petits groupes (quatre à cinq personnes).

Les exercices de communication et les tâches créatives sont sélectionnés à partir des sujets suivants :

1. Fêtes publiques et privées (ce que les jours fériés célèbrent et comment),
2. Cadeaux (familiarité avec les rituels de présentation et de sélection des cadeaux),
3. Caractéristiques de comportements culturels : le choix de la nourriture et des boissons à table,
4. Tabous dans les lieux publics et ceux liés à la nourriture,
5. Russes célèbres en France ou Français célèbres en Russie.

Le déroulé du séminaire se fonde sur le concept d'une éducation centrée sur le développement de la personne. Selon la chercheuse russe Elena Bondarevskaya, « afin de créer et d'enrichir

constamment un environnement favorable à l'interculturalité, les enseignants ont besoin d'acquérir un haut niveau dans leur propre culture générale et pédagogique »⁹⁸.

La plupart des programmes qui existent en Amérique du Nord et en Europe occidentale proposent une formation obligatoire pour les futurs employés à l'international qui veulent vivre et travailler dans un autre pays. Certains d'entre eux prennent des semaines, voire des mois, tandis que d'autres étudient les principes de la communication interculturelle pendant seulement quelques heures. Les programmes les plus longs comprennent généralement un apprentissage intensif de la langue étrangère. Outre la langue, la majorité de ces programmes contient des idées et des connaissances sur la culture du pays.

La moitié inférieure de notre carré est réservée aux programmes didactiques où l'instruction se trouve à la base de l'apprentissage.

Ainsi, le troisième carré (en bas à gauche) est consacré aux méthodes didactiques de culture générale, par exemple les cours universitaires traditionnels en psychologie interculturelle et communication interculturelle. En 1996 Gudikunst et ses collègues ont également mentionné des cassettes vidéo et la technique de l'assimilateur de culture générale qui est décrite ci-dessous.

Le carré en bas à droite représente la forme la plus importante de la formation culturellement spécifique et didactique, à savoir l'apprentissage de la langue étrangère.

Il est également possible d'accompagner l'enseignement de la langue étrangère par différentes discussions relatives aux pays que les cadres visiteront. Cela comprend des informations sur la situation économique et politique du pays, les problèmes que les expatriés sont susceptibles de rencontrer, et les principales coutumes et attitudes.

Pour mieux se familiariser avec les techniques d'enseignement visant le développement des compétences interculturelles, nous passons à des exemples spécifiques de pratiques, à savoir:

- Assimilateur interculturel (Fred Fiedler, Terence Mitchell (1970)⁹⁹
- Le modèle éducatif de Mitchell Bennett (sensibilité interculturelle) (1993)¹⁰⁰
- Les styles d'apprentissage cognitif par David A. Kolb (1984)¹⁰¹
- Coaching Interculturel par Philippe Rosinski (2003)¹⁰²

98 BONDAREVSKAYA E. B. *L'éducation comme une rencontre avec la personne*. Rostov - sur - Don: Publishing - en Herzen, 2006, 225 p

99 FIEDLER, F. E., MITCHEL, T. R., TRIANDIS, H. C., *Cultural assimilator : An approach to cross-cultural training*. Washington : Advanced Research Projects Agency, U.S. Navy, 1970.

100 BENNETT, M. J. Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity (revised). In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth, Me: Intercultural Press, 1993.

101 KOLB, D.A, KOLB, A.Y., Learning styles and Learning spaces. *Academy of Management Learning & Education Vol. 4, No. 2* (Jun., 2005), pp. 193-212 <http://www.jstor.org/stable/40214287> (date de consultation 11.2014), 2005.

102 ROSINSKI, P. *Le coaching Interculturel*. Paris : Dunod, 2003.

Assimilateur culturel (Fred Fiedler, Terence Mitchell 1970)

C'est une méthodologie pour l'apprentissage interculturel qui a été développée en 1970 par les chercheurs américains Fred Fiedler, Terence Mitchell. Il s'agit de courts épisodes qui décrivent l'interaction des personnes qui appartiennent à deux cultures différentes (la culture cible et la culture de l'apprenant). L'objectif de cette méthode est de fournir une description de certains incidents critiques qui peuvent se dérouler lors de l'interaction, quand quelque chose ne va pas. Chaque épisode doit présenter quatre ou cinq raisons possibles pour expliquer l'échec de la communication. L'apprenant doit choisir la bonne réponse. Idéalement, une autre interprétation est généralement choisie dans la culture-cible. Les autres réponses (trois ou quatre) sont généralement choisies par les représentants de la culture.

La plupart des assimilateurs culturels ont été conçus pour des Américains prêts à occuper certains postes à l'étranger, mais cette technique a été recommandée pour une application dans le monde entier. Initialement, tous les assimilateurs culturels sont spécifiques, mais en 1989 les scientifiques Brislin et Cushner ont créé un assimilateur culturel pour les cultures générales qui était censé accroître l'efficacité de la formation, indépendamment de l'origine culturelle des élèves et de la culture du pays qu'ils ont l'intention de visiter¹⁰³.

Créer un assimilateur est un processus fastidieux. Il nécessite la sélection de quelques centaines de cas, puis de trouver pour chacun d'entre eux des raisons appropriées qui provoquent une mauvaise communication. Les travaux doivent être confirmés par un test de différences dans la répartition des réponses des personnes de cultures différentes (si l'attribution est isomorphe). Enfin, il doit y avoir des informations pour chaque réponse qui expliquent pourquoi elle est bonne ou mauvaise.

Le modèle éducatif de Mitchell Bennett (sensibilité interculturelle) (1993)¹⁰⁴;

Selon l'universitaire Mitchell Bennett «la compétence interculturelle est un moyen de vivre en commun avec d'autres, un ensemble d'aptitudes cognitives, affectives et comportementales accompagnées par des caractéristiques qui sont responsables de l'interaction efficace et appropriée dans une variété de contextes culturels »¹⁰⁵.

La compétence interculturelle fournit une perspective globale pour tisser ensemble des concepts d'interaction entre les différences nationales et mondiales. Selon Mitchell Bennett les hommes sont en mesure de voir les intersections entre ces contextes, tout en reconnaissant que l'homme ukrainien et la

103 BRISLIN, R., CUSHNER, K., CHERRIE, C. & YONG, M. *Intercultural interactions: A practical guide*. Beverley Hills, CA. Sage, 1986.

¹⁰⁴ BENNETT, M. J. Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity (revised). In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth, Me: Intercultural Press, 1993.

¹⁰⁵ BENNETT, M. J. Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity (revised). In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth, Me: Intercultural Press, 1993.

femme jamaïcaine ont beaucoup à apporter au dialogue international sur la culture, la race et le sexe. En outre, l'organisation qui respecte les différences culturelles peut être efficace parce qu'elle permet aux individus de travailler en respectant des valeurs différentes, des croyances et des comportements culturellement différents.

Selon Milton Bennett, les objectifs des programmes d'apprentissage interculturel visent à unifier les valeurs culturelles. Chaque apprentissage interculturel doit étudier les aspects suivants :

- L'identité culturelle propre à la personne
- Les méthodes de communication avec d'autres personnes et la capacité à trouver des solutions ensemble
- Les savoirs qui facilitent le développement de l'empathie et de la compréhension
- Les savoirs pour apprendre à gérer les émotions lors des interactions
- Les moyennes de l'auto-éducation.

Le professeur Bennett soulève également les questions suivantes :

- Les employés ne préfèrent-ils pas éviter les questions difficiles liées à la diversité nationale ?
- Les enjeux nationaux sont-ils pris en compte dans le contexte mondial?
- Les employés sont-ils intéressés par la connaissance de l'histoire des lieux ainsi que celle des habitants du nouveau pays?
- En ce qui concerne les réfugiés, les immigrants, les touristes étrangers: quelle est leur attitude à l'égard de la diversité internationale?
- Est-il possible au XXIème siècle de devenir un citoyen du monde?
- Si nous pensons globalement, est-ce que cela nous limite au niveau local?

Le professeur souligne quelques faits qui sont déjà connus à propos de la compétence interculturelle:

- la connaissance culturelle ne conduit pas nécessairement à la compétence ;
- les contacts interculturels ne vont pas nécessairement conduire à la compétence ;
- les contacts interculturels peuvent conduire à une réduction des stéréotypes ;
- apprendre une langue ne peut pas être suffisant pour l'étude de la culture.

Quels facteurs peuvent conduire à la compétence interculturelle?

- la formation avant, pendant et à la fin de l'interaction interculturelle ;
- l'orientation vers l'auto-éducation ;
- le développement de qualités telles que la curiosité et la flexibilité cognitive ;
- le développement de qualités telles que la réduction de l'anxiété ;
- la profondeur de l'expérience interculturelle par immersion.

Comment introduire le concept de l'interculturalité dans le concept de l'éducation internationale ? Selon Milton Bennett, pour faire évoluer l'éducation interculturelle, il faut comparer les styles appliqués dans l'éducation traditionnelle et dans l'approche interculturelle¹⁰⁶.

D'abord, du point de vue des styles cognitifs qui aident à comprendre comment un individu interagit avec son environnement, Bennet propose d'extraire les informations nécessaires pour la construction et l'organisation de la connaissance personnelle, puis d'appliquer ces connaissances. Selon Bennet l'éducation traditionnelle privilégie une logique linéaire, tandis qu'une approche interculturelle inclut un mode de pensée en spirale qui met en liaison les connaissances, les styles cognitifs et les aspects touchant les cultures différentes.

Le professeur Bennett propose une liste de contenus qui doivent fonder la formation interculturelle.

Selon ce chercheur, chaque apprentissage interculturel doit étudier les aspects suivants :

- la culture et les stéréotypes culturels
- la perception du monde par l'individu et par ses interlocuteurs
- la communication et l'utilisation d'une langue étrangère
- la communication non verbale
- les styles de communication propres à chaque individu
- les contrastes de valeurs
- les stratégies de résolution de problèmes
- l'adaptation interculturelle

(Avec un focus sur le développement de la sensibilité interculturelle et la marginalité culturelle).

Dans son travail, Mitchell J. Bennett accorde une très grande attention à la « curiosité », comme l'un des principes essentiels du développement de la compétence en communication interculturelle.

Ainsi, selon lui, pour développer le sens de la curiosité interculturelle, les formateurs doivent mettre l'accent sur :

- la suspension des propres jugements de valeur
- la pratique de l'humilité culturelle et l'acceptation des points de vue différents
- l'amélioration de nos compétences de perception de l'information : savoir écouter et savoir poser les questions propres au contexte culturel
- les capacités d'observation et d'analyse
- la capacité d'évaluer la précision des sources interculturelles.

Les styles d'apprentissage cognitif par David A. Kolb

¹⁰⁶ BENNETT M. *Basic concepts of intercultural communication: Paradigms, principles, & practices*. Boston: Intercultural Press, 2013.

David A. Kolb est un théoricien américain dont les intérêts et les publications se concentrent sur l'apprentissage par expérience et sur la croissance de l'individu. Le chercheur a proposé le système des styles d'apprentissage basé sur le contexte interculturel.

Le système consiste en quatre éléments :

1. Une expérience concrète de la personne ;
2. Une observation analytique de cette expérience ;
3. Une conceptualisation abstraite de l'expérience vécue ;
4. Une expérimentation active de l'expérience vécue.

Le système de D. Kolb fait partie de la pédagogie active, c'est-à-dire apprendre en faisant. Les moyens sont nombreux : exercices pratiques, études de cas etc. Le système proposé par Kolb est fondé sur les études de Kurt Lewin et Jean Piaget, mais l'innovation proposée par le chercheur consiste en une introduction de quatre groupes généraux de styles cognitifs : divergent, assimilateur, convergent, accommodateur.

Le coaching interculturel par Philippe Rosinski

Le coaching interculturel est une approche pédagogique qui implique un accompagnement personnel des cadres travaillant à l'international afin de trouver des solutions créatives et novatrices aux problèmes interculturels, d'accroître le potentiel de la personnalité et de faciliter le cheminement vers un haut niveau de performance et d'épanouissement personnel.

Si les formations et séminaires interculturels visent à acquérir des connaissances concernant les mécanismes interculturels, le *coaching* interculturel a pour objectif d'accompagner la personne dans l'évolution de sa personnalité professionnelle.

La différence culturelle dans le *coaching* interculturel se manifeste dans trois types de situations :

- L'accompagnement d'une personne qui appartient à une autre culture et qui devra travailler avec des étrangers,
- L'accompagnement d'un individu qui va vivre à l'étranger,
- L'accompagnement d'une équipe multiculturelle dans son ensemble.

Le coaching interculturel ne s'oppose pas au *coaching* traditionnel, mais le complète en intégrant de façon systématique la dimension interculturelle. Dans les sociétés multinationales, le coaching vise à tirer parti des différences culturelles coexistant au sein des équipes transnationales de l'entreprise. Il traite alors des cultures nationales. Mais ce dispositif peut également concerner les cultures professionnelles de l'entreprise (intergénérationnelles, sociales etc.) qui ont parfois du mal à dialoguer. Il concerne aussi des cultures d'entreprise à travers les problématiques d'alliances et de fusions. Pour aller plus loin, le *coaching* interculturel s'intéresse aussi aux cultures sociopolitiques et vise notamment

à réconcilier culture économique et culture écologique pour servir la société dans son ensemble. L'objectif de coaching interculturel est de déployer le potentiel humain et de tirer un avantage de la pluralité culturelle pour les personnes, les organisations et la société en général.

Les outils de coaching interculturel sont nombreux. Le chercheur français Philippe Rosinski a proposé un concept intitulé «Cadre d'orientation culturelle» (COC). Pour cela il a créé une matrice qui clarifie la nature des différences culturelles et celle des similitudes¹⁰⁷.

Philippe Rosinski a également créé un vocabulaire pour décrire une culture idéale. Dans son œuvre «*Coaching Interculturel*» Rosinski parle de la nécessité de réduire la culture initiale et propose de la remplacer par celle désirée, en évitant l'utilisation de la pensée binaire. Le système élaboré par Rosinski est une autre façon de penser, soi-disant dialectique¹⁰⁸ de laquelle émergent de nouvelles idées, des solutions et des options.

Le *coaching interculturel* aide les personnes à travailler avec les différences culturelles sans jugement. Toutes les orientations culturelles ont des potentiels avantageux. Les formateurs doivent ainsi encourager une attitude ethno relative (Bennett)¹⁰⁹.

Le *coaching interculturel* fournit un cadre qui distingue les éléments suivants :

- les orientations et les objectifs des individus (Que préférez-vous?)
- les capacités des individus (De quoi êtes-vous capable?)
- les actions des individus (Que faites-vous réellement ?)

Le *coaching interculturel* aide à

- évaluer la nouvelle culture, notamment en attirant l'attention sur les tendances et variables culturelles clés
- découvrir de nouvelles possibilités au sein de la culture étrangère
- créer la culture idéale et la relier à la culture d'origine.

Philippe Rosinski propose également un outil pour faciliter la définition des objectifs des collaborateurs, intitulé « le tableau de bord prospectif et global »¹¹⁰.

Ce dispositif comprend deux types d'objectifs : les résultats visés par un individu à l'étranger et les moteurs de succès. Ce tableau de bord couvre quatre catégories liées entre elles qui permettent d'adopter une vision globale : moi, famille et amis, organisation, communauté et monde.

¹⁰⁷ ROSINSKI P. *Le coaching interculturel*. Paris: Dunod, 2013.

¹⁰⁸ BIBLER, V. *Ecole de Dialogue des cultures*. Moscou : Rosspen, 2009.

¹⁰⁹ BENNETT, M. J. Towards ethno relativism: A developmental model of intercultural sensitivity (revised). In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth, Me: Intercultural Press, 1993.

¹¹⁰ ROSINSKI P. *Le coaching interculturel*. Paris: Dunod, 2013.

Conclusion du Chapitre 3

1. Les différentes approches pédagogiques pour l'apprentissage interculturel sont les suivantes :

- aux Etats-Unis, l'accent est mis sur les travaux pratiques, par la participation du groupe et par la motivation émotionnelle, avec une concentration sur le processus et les actions
- en Europe, l'apprentissage académique, institutionnellement orienté, est privilégié. Nous sommes ainsi arrivés à la conclusion que, malgré les différences des formats d'apprentissage, l'objectif des programmes d'éducation interculturelle est unique. Il vise à adapter les salariés à un nouvel environnement culturel.

Nous avons également conclu que les programmes de formation interculturelle ne se concentrent pas sur la relation entre les facteurs sociaux et culturels du processus administratif et ne prennent pas en compte la formation reçue dans le cadre de la culture initiale. Cela vaut également pour la compréhension du terme « compétence », dont le rapport est formé dans les différentes cultures à travers un système de différentes entités relevant de l'ordre social, des valeurs et des traditions morales de chaque culture particulière.

En précisant le sens des termes « éducation interculturelle » et « apprentissage interculturel », il nous a semblé nécessaire de dissocier ces deux concepts. Ainsi, « l'apprentissage interculturel » est un concept plus large, fondé sur le processus de développement de la compétence en communication interculturelle dans une variété de contextes professionnels. « L'éducation interculturelle » est une mise en œuvre des programmes d'apprentissage interculturel.

Ainsi, l'« apprentissage interculturel » est considéré du point de vue de l'influence des facteurs socio-culturels sur le processus de gestion des employés et sur le développement des compétences professionnelles en communication interculturelle. L'objectif n'est pas l'assimilation et l'adaptation des employés, mais l'acquisition de compétences pour travailler dans un « espace » professionnel interculturel.

Concernant le public ciblé, nous avons constaté que les programmes d'éducation interculturelle s'adressent non-seulement aux diplomates, aux scientifiques, aux expatriés de différents niveaux (chefs d'entreprise, cadres et dirigeants), ayant l'intention de travailler à l'étranger, mais aussi aux employés des services des ressources humaines en charge de la gestion des organisations de la société d'accueil. À l'avenir, ce constat aura une incidence sur la création de notre échantillon.

Après avoir généralisé les types de diagnostic interculturel, nous avons vu que, souvent, les cadres en charge d'évaluer le potentiel d'un individu prêt au départ à l'étranger, ne prennent pas en compte les facteurs socio-culturels du processus de gestion administrative des organisations et l'influence du contexte professionnel du pays d'accueil.

Notre étude des outils pédagogiques et de la technologie d'apprentissage interculturel nous a permis de conclure que la formation de la compétence professionnelle en communication interculturelle comprend les aptitudes qui portent non seulement sur la maîtrise d'une langue étrangère, mais également sur la compréhension et le respect des autres cultures.

PARTIE II

**Le modèle de formation
de la compétence
en communication interculturelle
en Russie et en France**

Chapitre 1.

Éléments socioculturels

qui influencent le développement

des compétences professionnelles

en communication interculturelle pour la

préparation des employés à l'international

(selon les exemples russe et français)

Problématique. Hypothèses.

« On ne peut pas enseigner la culture comme on enseigne une langue étrangère » affirme l'anthropologue américain Edward T. Hall dans son livre *Le langage silencieux*¹¹¹. Selon lui, la notion d'interculturel et la compréhension de la culture s'éprouvent et se construisent au fur et à mesure des interactions interpersonnelles, dans lesquelles on trouve une dimension cachée, non verbale. Ainsi, la culture est-elle une part de la communication. Tout comme l'aspect linguistique, la culture s'actualise et évolue en permanence dans les relations entre les représentants de cultures nationales différentes.

Après l'analyse des modèles du développement des compétences en communication interculturelle et des pratiques modernes d'enseignement interculturel, nous sommes en mesure de formuler la problématique et de poser des hypothèses.

Nous retiendrons la définition du scientifique français Guy Le Boterf « *la compétence n'est pas un état, mais un processus indissociable de l'action* »¹¹². En 1994, ce chercheur a avancé l'idée que l'essentiel de la compétence est le savoir-agir, c'est-à-dire : le savoir-mobiliser, le savoir-intégrer, le savoir-transférer des ressources (internes et externes) dans un contexte professionnel.

Selon le chercheur de l'Université de Toronto (Canada), Carlos Javier Rabasso: « *Au stade actuel de l'humanité, nous connaissons une crise de l'identité personnelle. Cette crise est liée aux conditions toujours changeantes de la vie des gens : précipitation, anxiété et incertitude* »¹¹³.

Aujourd'hui, les sociétés modernes, plus précisément, les entreprises, sont orientées vers la consommation et attachent beaucoup d'importance aux résultats visibles et concrets (orientation vers la productivité), préférant penser selon une logique financière. Ils s'orientent vers les projets de courte

¹¹¹ HALL E.T. (1952)

¹¹² LE BOTERF G. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles, 2015.

¹¹³ RABASSO C., *Introduction au management interculturel : pour une gestion de la diversité*, Paris : Ellipses, 2007, p. 201

durée, en effaçant progressivement toutes les valeurs spirituelles et humaines. Dans une certaine mesure, cela détermine le contenu des programmes de formation interculturelle, dont la plupart sont créés en premier lieu pour donner des conseils pratiques, des instructions claires et strictes afin d'orienter les employés vers une attitude adéquate dans leur vie à l'étranger.

Dans les programmes de formation interculturelle, nous observons une logique très claire tendant à la globalisation et à l'unification des comportements des gens. Pour les professionnels qui envisagent un séjour à l'international, l'acceptation des exigences s'impose comme point de départ. Néanmoins, pendant la période d'adaptation dans le nouveau pays, le processus de développement des nouvelles compétences commence à se déclencher. Cela englobe le travail de développement personnel et d'évolution de l'identité professionnelle par l'expérience.

Dans ce travail sur la personnalité, il n'y a pas de perfection possible. Ainsi, selon la communauté scientifique, nous ne pouvons pas maîtriser une langue étrangère comme notre langue maternelle, et de la même façon, aucun employé ne peut être parfaitement compétent dans le dialogue interculturel. Mais nous pouvons supposer que le succès et le progrès de la personne qui travaille sur le développement des compétences interculturelles dépendent largement de la façon dont la personne s'adapte à un environnement étranger, des décisions et des choix qu'elle opère.

Comme le constate le chercheur français Claude Lévy-Leboyer¹¹⁴, le processus de développement des compétences ne peut pas comporter un plan d'action défini comme souvent dans les formations traditionnelles. Le développement des compétences en communication interculturelle est un processus d'accumulation de l'expérience au cours de la mobilité dans la carrière. Ces sont les situations réelles qui fournissent des occasions d'apprendre et permettent à chaque personne de gagner de la confiance en soi, et donc d'avancer vers plus de compétences.

Cette conception de l'apprentissage interculturel implique une attitude active et participante ; elle se distingue du développement des compétences par des programmes éducatifs classiques et introduit une nouvelle notion : « apprendre à apprendre », ou « apprentissage à double boucle », qui permet de savoir tirer parti de ses expériences, tout en adoptant une attitude critique pour analyser son propre comportement, et ainsi identifier les problèmes d'incompréhension lors de la communication interculturelle.

L'idéal serait bien évidemment de dresser une liste des compétences et une liste d'expériences qui permettent de développer ces compétences. Mais la difficulté de cette approche est liée à la corrélation ou à l'interdépendance entre les notions d'expérience et de compétence. Par exemple, toute

¹¹⁴ LEVY-LEBOYER C. *Gestion des compétences. Démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*. Paris : Eyrolles, 2009.

expérience peut permettre de démontrer plusieurs compétences et toute compétence peut être développée par des expériences variées.

On peut aussi conclure que certaines expériences sont plus « formatrices » que d'autres qui freinent le développement interculturel. C'est le cas, par exemple, des situations qui sont difficiles à gérer : faire face à des subordonnés appartenant à une autre culture, établir des relations avec des personnes qu'on ne connaît pas, être obligé de prendre une décision rapide...etc.

Quand l'individu vivant à l'étranger est confronté à des défis, il éprouve un sentiment de décalage entre l'habituel, ce qu'il a déjà fait, et ce qui est attendu. Selon Claude Levy-Leboyer¹¹⁵, c'est ce décalage qui pousse l'individu à développer les compétences nécessaires pour y faire face. Il est donc évident qu'on n'acquiert pas de nouvelles compétences dans des tâches de routine, ou dans des situations qui ne présentent pas de problème, mais lors d'épisodes de crise. Il est ainsi intéressant de souligner la portée pédagogique de ces épisodes lors de la rencontre avec l'inconnu.

Il est évident que cette expérience ne sera formatrice que pour ceux qui veulent adopter une attitude active vis-à-vis des environnements et des situations auxquels ils sont confrontés, impliquant une motivation. La construction des compétences se constitue donc notamment sur les essais et les erreurs. Ainsi, nous pouvons conclure qu'il faut accorder un rôle important à l'expérience et à la notion de temps, grâce auxquelles nous pouvons porter témoignage du processus de transformation de l'identité interculturelle de la personne et de l'élaboration de nouvelles aptitudes.

Dans le cadre de cette recherche, nous proposons d'axer notre propos sur la question de la temporalité et sur le développement interculturel de l'individu à travers l'expérience du vécu à l'étranger, tout en essayant de comprendre la place qu'occupe l'évolution du statut de la personnalité professionnelle dans la construction des compétences en communication interculturelle à l'international.

Notre recherche est donc fondée sur le fait que toutes les relations interculturelles en contexte professionnel passent, avant tout, par l'adaptation du comportement des individus dans les situations interpersonnelles, mais aussi organisationnelles. Le processus d'adaptation des employés à l'étranger peut être basé sur la divergence, c'est-à-dire sur la recherche des différences culturelles, ou sur la construction de la convergence qui servira comme base de relations adéquates et efficaces.

Nous allons nous appuyer, dans le cadre de la présente étude, sur les modèles dynamiques (le modèle de sensibilité de Mitchel Bennet¹¹⁶, le modèle du choc culturel¹¹⁷ et la théorie du

¹¹⁵ LEVY-LEBOYER C. *Gestion des compétences. Démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*. Paris : Eyrolles, 2009.

¹¹⁶ BENNETT, M. J. Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity (revised). In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth, Me: Intercultural Press, 1993.

¹¹⁷ PEDERSEN P. *The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents Around the World*, Santa-Barbara : ABC-CLIO, 1995, p. 175-180

développement culturel de Yuri Lotman) qui envisagent le développement des compétences en communication interculturelle du point de vue temporel et s'intéressent aux stades de l'évolution de l'individu.

Selon ces modèles, le développement des compétences doit prendre en compte :

- les caractéristiques individuelles de la personne (la dimension identitaire)
- le contexte des relations interpersonnelles et organisationnelles
- la dimension temporelle

Ces trois éléments nous serviront de guide pour notre recherche et permettront de centrer notre problématique sur les questions de développement des compétences en communication interculturelle en prenant appui sur l'apprentissage par l'expérience des employés.

Le premier élément concerne la dimension identitaire

Elle nous renvoie à la multiplicité et à la complexité de l'identité humaine et de son statut. Quand une personne vient vivre dans un autre pays avec des objectifs professionnels, elle réalise que la nouvelle culture à laquelle elle est confrontée est différente de sa culture d'origine, non seulement au niveau national, mais aussi au niveau institutionnel : culture de la profession, culture d'entreprise, culture de gestion, du syndicat... etc. Ainsi, une personne connaît de nouvelles situations sociales, fait de nouvelles rencontres, vit des changements qui sollicitent plusieurs aspects de son identité et notamment le développement de nouvelles aptitudes.

Le deuxième élément concerne les interactions interpersonnelles dans leur dimension organisationnelle. Le développement des compétences en communication interculturelle se produit lors des relations interpersonnelles et inclut des *épisodes critiques*, souvent conflictuels. Ce processus implique l'adaptation du comportement de l'individu sous l'influence d'un nouveau contexte de communication au travail, et par conséquent, mène vers des changements au niveau individuel (attitude, motivation, systèmes de valeurs, certains traits de caractère), et au niveau organisationnel (codes de comportement dans l'entreprise, règles de communication en groupe, exigence vis-à-vis des compétences professionnelles).

Le troisième élément porte sur la question des temporalités

La question de la temporalité est très importante dans le développement des compétences interculturelles. Le temps est nécessaire pour établir la confiance en soi, faire évoluer le statut de l'individu vis-à-vis des subordonnés, les partenaires étrangers, acquérir de l'expérience et de nouvelles connaissances, appréhender de nouvelles règles de comportement.

Le processus d'apprentissage s'étend sur trois étapes d'une carrière professionnelle à l'étranger : avant le départ, pendant le séjour à l'étranger ou pendant la collaboration internationale, et après la fin du projet à l'étranger.

En rapport avec ces trois éléments précités, nous avons formulé **la problématique de notre recherche** de la façon suivante :

L'acquisition des compétences en communication interculturelle se fait de manière dynamique, dans le temps et à la faveur d'événements et d'expériences, à la fois d'un point de vue personnel et organisationnel. Elle peut être stimulée par des stratégies pédagogiques et la réflexivité des apprenants.

Hypothèses

Pour répondre à notre question de départ, et aborder la problématique posée, nous avons élaboré plusieurs hypothèses (affirmations) que nous allons vérifier par la méthode de la recherche qualitative, grâce à des « entretiens semi-directifs », en utilisant les paramètres et les indicateurs qui forment la base du modèle de notre recherche empirique.

HYPOTHÈSE-1 : L'apprentissage interculturel se fait dans le temps selon un processus précis, à travers un certain nombre d'actions.

Pendant le développement interculturel, la dimension du temps occupe une position très importante et influence le processus d'exécution des tâches et la prise de décision, qui, à leur tour, forment une nouvelle compétence en communication interculturelle. Les indicateurs de cette option sont les tâches et la vitesse de leur mise en œuvre, ainsi que la prise de décision, la fixation des priorités en tant qu'indicateurs d'entrée dans une nouvelle culture, de la transformation de l'individu et du développement de nouvelles qualités.

Ces éléments sont très importants pour l'établissement de relations entre les différentes cultures. De toute évidence, le temps est nécessaire pour établir la confiance, modifier ou renforcer le statut de la personne, effectuer des tâches dans le cadre de son travail avec des partenaires étrangers, acquérir de l'expérience et de nouvelles connaissances, comprendre les nouvelles règles de conduite.

Nous chercherons à observer les actions entreprises par les employés en mobilité :

- avant : en préparation d'un projet à l'international
- pendant le séjour à l'étranger
- à la fin de la mission

HYPOTHÈSE-2 : L'apprentissage interculturel se fait à travers l'expérience des interactions, notamment en situation de crise.

Cette hypothèse examinera la façon dont certaines qualités comme « la prise de conscience » et « l'attitude critique » à l'égard des manifestations de la crise, peuvent contribuer au développement des compétences en communication interculturelle.

Pour tester cette hypothèse, nous allons essayer d'identifier les moments clés dans le développement des compétences, en particulier la transformation personnelle pendant les situations stressantes et de crise. Nous précisons également les conditions propices au développement d'une nouvelle expérience pour le développement des compétences interculturelles, telles que le format de communication : formelle/informelle, directe/indirecte, collective/individuelle.

HYPOTHÈSE-3 : L'apprentissage interculturel est important pour l'évolution du statut de l'individu à deux niveaux : au niveau « personnel », au niveau « interpersonnel » et « organisationnel ».

La motivation joue un rôle clé dans la capacité d'agir et de réagir dans des situations nouvelles et inconnues rencontrées par les étrangers. La motivation peut affecter à la fois des indicateurs objectifs, tels que les facteurs économiques et financiers, et les indicateurs subjectifs, tels que la reconnaissance de l'individu et la réputation de l'employé.

Pour valider cette hypothèse nous chercherons à observer :

1. les facteurs qui influencent la motivation de la personne au niveau individuel, le renforcement et le développement des aptitudes personnelles, le jugement autonome, la prise de conscience, la maîtrise de soi, la capacité « d'apprendre à apprendre », la maîtrise de la langue d'accueil.
2. les facteurs qui influencent la motivation provenant de l'entourage de la personne au niveau interpersonnel et organisationnel, pour obtenir une reconnaissance et renforcer le statut de médiateur de sa culture natale,
3. les facteurs influençant l'estime de soi (de point de vue personnelle et professionnelle), l'attitude envers le contexte culturel dans lequel la personne vit à l'étranger, envers les traditions et les stéréotypes, la compréhension des différences (divergences) ou des similarités (convergences).

HYPOTHÈSE - 4 : L'efficacité des différents modes de préparation à l'expatriation peut être auto-évaluée par les professionnels sur la base d'un regard réflexif

Dans cette hypothèse, notre attention se concentrera sur l'étude du niveau de sensibilité émotionnelle, au moyen de laquelle un étranger apprécie le résultat des programmes éducatifs. Ce paramètre peut se traduire par des indicateurs tels que la manifestation de «satisfaction» ou «d'irritation» quant à l'expérience vécue à l'étranger, en tenant compte d'un regard critique sur les émotions.

Nous chercherons pour valider cette hypothèse à observer leurs appréciations sur:

- les modes de préparation qui, selon les interviewés, ont eu une incidence décisive sur leurs succès et réussites ;

- la satisfaction concernant les résultats de séjours à l'étranger, la réalisation des objectifs et la finalisation des actions entreprises pendant leur séjour ;
- les conseils que les participants de la recherche prodigueront à un futur expatrié pour préparer son projet et le réaliser.

HYPOTHÈSE - 5 : Les stratégies éducatives qui permettent de renforcer le développement des compétences en communication interculturelle les plus pertinentes, sont celles qui peuvent être adaptées à plusieurs situations interculturelles

Nous chercherons à valider cette hypothèse par une analyse croisée :

- des programmes d'apprentissage réalisés par les cadres en France et en Russie ;
- d'un processus d'apprentissage dans des contextes organisationnels variés - privé, public, diplomatique ou non gouvernemental.

Chapitre 2.

Corpus et Méthodologie de recherche

Pour identifier les problèmes de développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle dans le processus de gestion pendant la période 2014-2016, nous avons effectué une recherche intitulée «Dialogue interculturel professionnel Russie-France ». Pour vérifier les hypothèses présentées ci-dessus, nous avons choisi de mener une étude qualitative complétée d'un questionnaire auto administré à choix multiples auprès d'employés travaillant dans un autre pays que leur pays d'origine.

C'est ainsi que nous avons utilisé la méthode qualitative de l'interview semi-directive individuelle, employée de juin à septembre 2015 en Russie et en France.

Les participants de la recherche sont des employés qui travaillent à l'étranger (en France ou en Russie) et que l'auteur de la thèse a rencontrée au cours de sa carrière, en particulier dans la mise en place des projets internationaux de l'Association «Centre des Festivals France Russie»¹¹⁸.

Pour établir un échantillon de participants, nous avons utilisé le principe de la « boule de neige », mais en maintenant la condition d'appartenir à la catégorie des employés qui travaillent en Russie et en France. Les caractéristiques de genre et d'âge ne faisaient pas partie des principes de sélection.

La sélection des participants représente quatre niveaux de structures institutionnelles

- Les milieux diplomatiques et gouvernementaux - la coopération politique
- Les établissements d'enseignement - la coopération académique
- Le secteur privé – la coopération économique
- Le secteur « associations et organisations publiques » - la coopération sociale

¹¹⁸ Depuis 2010, l'Association «Centre Festivals France Russie » dont Daria Tsukanova, l'auteur de cette étude, est la directrice, organise et effectue un certain nombre de projets visant à promouvoir la culture russe en France et la culture française en Russie. Cet organisme à but non lucratif existe grâce aux efforts de l'équipe de bénévoles qui ont su démontrer des qualités exceptionnelles pour l'expansion des relations franco-russes, d'attirer l'intérêt du public et des partenaires, des institutions publiques et privées en Russie et en France.

Chaque niveau de communication socio-culturelle permet de récolter les informations spécifiques concernant la problématique de notre recherche :

Russie	France
Milieus diplomatiques et gouvernementaux - la coopération politique	
<p><i>Monsieur DFA</i> Militaire, Spécialiste en histoire Directeur d'école de langues</p> <p><i>Madame DFB</i> Responsable marketing Chambre de commerce franco-russe à Moscou</p> <p><i>Madame DFC</i> Représentante officielle de la communauté française en Russie</p>	<p><i>Madame DRA</i> Responsable de la section de la science Centre de Russie à Paris</p> <p><i>Madame DRB</i> Responsable de programmes éducatifs Centre de Russie à Paris</p> <p><i>Madame DRC</i> Employée de Musée Mairie de Bordeaux</p>
Les établissements d'enseignement - la coopération académique	
<p><i>Monsieur EFA</i> Professeur d'histoire Lycée Alexandre Dumas, Moscou</p> <p><i>Madame AFB</i> Professeur de français P'tit Cref School Centre Trilingue</p> <p><i>Monsieur EFC</i> Ingénieur informatique Université d'état de Tioumen</p> <p><i>Monsieur EFD</i> Professeur d'espagnol Lycée de Bordeaux</p> <p><i>Madame EFF</i> Professeur Université Bordeaux Montaigne</p>	<p><i>Madame ERA</i> Lectrice de russe Université Bordeaux Montaigne</p> <p><i>Madame ERB</i> Linguiste, sociologue et anthropologue, Ecole russe en France</p> <p><i>Madame ERC</i> Spécialiste en biologie et chimie Suisse</p> <p><i>Madame ERD</i> Professeur des langues anglaise au Lycée</p> <p><i>Monsieur ERF</i> Historien à l'Université d'État de Biélorussie</p>

<i>Monsieur EFG</i> Etudiant en LEA (russe) Université Bordeaux Montaigne	<i>Madame ERG</i> Etudiante en Licence 1, cinéma Université Bordeaux Montaigne
Russie	France
Le secteur privé - coopération économique	
<i>Monsieur PFA</i> Financier d'une entreprise industrielle à Moscou	<i>Monsieur PRA</i> Représentant commercial de Russie en France
<i>Monsieur PFB</i> Trader au sein d'une banque	<i>Madame PRB</i> Commerciale d'une compagnie du transport
<i>Monsieur PFC</i> Directeur d'un magasin d'habillement	<i>Madame PRC</i> Vendeuse dans un magasin de luxe
<i>Monsieur PFD</i> Cadre dans l'industrie sucrière	<i>Madame PRD</i> Ingénieur dans le secteur de la modernisation
<i>Monsieur PFF</i> Directeur financier au sein d'une banque	<i>Madame PRF</i> Commerciale Europe centrale et orientale Négociante – productrice de vin
<i>Monsieur PFG</i> Commercial dans le secteur de l'industrie	<i>Madame PRG</i> Commercial Entreprise logistique
<i>Monsieur PFH</i> Directeur financier d'une maison de luxe	<i>Madame PRH</i> Directrice d'une association artistique
<i>Monsieur PFJ</i> Directeur financier dans le secteur de l'industrie	<i>Madame PRJ</i> Peintre, Chanteuse, Femme d'affaire

<p><i>Monsieur PFK</i> Commercial dans le secteur de l'industrie</p> <p><i>Monsieur PFM</i> Directeur Commercial entreprise</p>	
Russie	France
Le secteur « associations et organisations publiques » - coopération sociale	
<p><i>Madame AFA</i> Rédactrice, membre dans plusieurs associations</p> <p><i>Madame AFB</i> Responsable de la communication dans une association moscovite</p> <p><i>Monsieur AFC</i> Prêtre de l'Eglise catholique</p> <p><i>Madame AFD</i> Peintre indépendante</p> <p><i>Madame AFF</i> Linguiste, traductrice, Spécialiste de la gestion de la chaîne logistique « supply chain management»</p>	<p><i>Madame ARA</i> Peintre, réalisatrice de films d'animation</p> <p><i>Monsieur ARB</i> Coordinateur de projets Centre Culturel à Paris</p> <p><i>Monsieur ARC</i> Musicien, Académie de musique de Bordeaux</p> <p><i>Madame ARD</i> Peintre, infographiste</p>

Soixante-dix interviews ont été réalisées au total : 35 entretiens avec des cadres russes qui travaillent en France et 35 entretiens avec des cadres français qui travaillent en Russie. (Vous trouverez en annexe sur le CD joint, 10 entretiens retranscrits et des exemples de tableaux d'analyse)

Dans la présente étude, nous utilisons **plusieurs dénominations concernant les professionnels** travaillant dans le domaine de la coopération internationale :

- Expatriés
- Fonctionnaires diplomatiques
- Travailleurs-migrants légaux
- Spécialistes étrangers, experts

Dans notre recherche, ces professionnels sont appelés « personnel étranger/employés».

Pour les employés des départements internationaux, qui sont dans leur propre pays, mais en interaction avec leurs homologues étrangers, nous emploierons le terme : « Spécialistes de coopération internationale ».

Les entretiens individuels semi-directifs ont eu lieu dans un format de conversation libre, du partage de l'expérience de vécu à l'étranger avec l'objectif d'identifier des incidents critiques ou des situations remarquables qui ont influencé le développement des compétences en communication interculturelles. Au cours des entretiens, il était important de parvenir à une description la plus approfondie possible de la situation : les caractéristiques de ce qui s'est passé, les différents aspects comme la motivation des participants pour les événements qui changent le comportement de l'homme ou ses orientations.

Les questions aux interviewés visaient à restaurer et décrire l'importance des événements du point de vue des interviewés, en se concentrant sur les hypothèses présentées dans le modèle empirique.

Annexe №3 – Guide de l'entretien et enquête

Les participants à l'étude ont répondu à des questions sur leur pratique quotidienne dans un environnement international et interculturel, ainsi que parfois dans le contexte plus large de la communication interculturelle et des relations internationales.

Les interviewés ont été interrogés sur des situations spécifiques mémorables en termes d'expérience. Nous convenons d'appeler ces épisodes «incidents critiques», qui, selon notre problématique de recherche, sont à l'origine de l'évolution du statut des individus et favorables au développement des compétences en communication interculturelle.

L'objectif des entretiens consistait à recueillir les récits concernant les étapes de travail à l'international avec un focus sur les moments importants choisis par la personne interrogée, les moments chargés émotionnellement (positifs ou négatifs), qui ont le pouvoir de provoquer un nouveau comportement.

Les participants à notre recherche devaient aussi répondre à des questions concernant l'efficacité des programmes pédagogiques sur l'apprentissage interculturel, la communication et les relations internationales.

Toutes les données recueillies sont importantes du point de vue de la méthodologie ainsi que de la rigueur scientifique. Le chercheur est tout à fait conscient que les personnes interrogées définissaient elles-mêmes la chronologie du récit, la sélection des scènes, la date et le lieu des événements, et les parallèles dans la construction de l'histoire selon leur point de vue subjectif sur la situation. Les interviewés avaient aussi le pouvoir de ne pas dire certaines choses, d'exagérer ou de minimiser leur importance.

Partant de l'expérience des interviewés, nous avons essayé de dégager le sens des pratiques pédagogiques pour appréhender la compétence en communication interculturelle, et ce, à travers un procédé discursif.

Le parti pris d'une analyse des perceptions et d'une analyse rétrospective de l'action des protagonistes de cette recherche, fait entrer notre démarche dans une perspective épistémologique constructiviste où le sujet construit la connaissance par son action sur le monde matériel. C'est à partir du vécu des personnes interviewées que nous avons pu construire une vision scientifique à l'égard des pratiques communicationnelles à l'international.

La méthodologie de recueil de données à travers « la technique des incidents critiques » fait appel à l'écoute active où le chercheur joue le rôle d'un miroir qui renvoie le contenu pour pousser l'interviewé à s'auto-informer et s'exprimer plus profondément.

Il faut préciser que « la technique des incidents critiques » a été introduite il y a plus de cinquante ans dans le domaine des sciences sociales. L'initiateur de la méthode, John Flanagan (1954)¹¹⁹ croyait à la souplesse de cette technique parce que cela donnait une possibilité de travailler de manière interdisciplinaire.

Selon cette méthode, la situation doit pouvoir être décrite, être critique et importante pour l'interviewé. Les incidents critiques sont des étapes importantes dans l'histoire du développement humain. Ils jouent un rôle important dans la création de nouvelles idées, stratégies et comportements.

La méthode des incidents critiques analyse le comportement de la personne et de l'environnement dans lequel l'épisode se produit ainsi que ses conséquences. Les entretiens semi-directifs sont un outil important pour la technique des incidents critiques¹²⁰.

Après chaque entrevue, les participants devaient remplir des questionnaires, visant à consolider les informations obtenues par des données quantitatives.

Le questionnaire comportait deux parties.

La première a été consacrée à la question de la compétence du personnel dans les trois étapes de leur projet international: avant le départ à l'étranger, lors de la première rencontre avec la culture étrangère et au moment de l'enregistrement de l'entrevue. Les compétences présentées ont été regroupées en deux groupes - les compétences personnelles et les compétences humaines de la personne au niveau du groupe.

La deuxième partie du questionnaire est une enquête qui concerne les programmes éducatifs qui favorisent le développement de la compétence communicative interculturelle.

¹¹⁹ FLANAGAN J. C. « The critical incident technique », *Psychological Bulletin*, 51, 1954, 327-358.

¹²⁰ QUERY J. L., KREPS G. L., ARNESON P., CASO N. S. « Toward helping organizations manage interaction: the theoretical and pragmatic merits of the Critical Incident Technique ». In Herndon S. L., Kreps G. L. *Qualitative research: applications in organizational life*. Hampton Press Inc., 2004, 91- 119

Les lieux des entretiens de cette recherche étaient les bureaux ou les lieux de travail des participants à la recherche.

Les interviews ont eu lieu **de Juin à Septembre 2015** en Russie et en France.

Chapitre 3

Les stratégies éducatives de développement des compétences en communication interculturelle des cadres pour travailler à l'étranger. Résultats et analyse des interviews.

Pour exploiter le contenu des entretiens menés auprès des employés en Russie et en France, nous avons choisi d'entreprendre une analyse de contenu. D'après Laurence Bardin, il s'agit : « *d'un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et des objectifs de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés* »¹²¹.

Notre objectif étant d'appréhender le sens des pratiques quotidiennes des cadres mobilisés à l'international, nous soumettons notre corpus à une analyse de contenu centrée sur le sens.

II.3.1. Retranscription des entretiens

Analyse par la théorisation ancrée et la triangulation

Avant l'analyse proprement dite, chaque entretien a été retranscrit. Comme le préconise Frédéric Wacheux¹²², nous avons veillé, au cours de la retranscription, à ponctuer le texte, à supprimer les répétitions qui nous paraissaient inutiles, et à apporter des corrections grammaticales, afin d'assurer une certaine lisibilité des entretiens.

Voici le plan qui nous a permis de retranscrire les entretiens et de préparer l'analyse :

- Relecture des notes le plus tôt possible après l'enregistrement des entretiens ;
- Rédaction du compte-rendu ;
- Vérification avec l'interviewé, si besoin est, des informations complémentaires ;
- Demande de remplissage des enquêtes.

¹²¹ BARDIN L. *L'analyse de contenu*. Paris, P.U.F., 2003. p. 47

¹²² WACHEUX F. et AUTISSIER D. *Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail*. Paris, Eyrolles, 2006.

Analyse par la théorisation ancrée et la triangulation

Pour analyser les résultats de notre recherche, nous avons regroupé les réponses en catégories pertinentes et relié les différents thèmes du questionnaire en accord avec les questions de l'entretien.

Cette méthode s'appuie sur la théorie ancrée développée par Pierre Paillé en 1994. Cette technique consiste à analyser le corpus du discours avec un processus de théorisation consistant en plusieurs étapes :

- Étape 1 – codification et catégorisation
- Étape 2 – mise en relation des catégories choisies
- Étape 3 – intégration
- Étape 4 – modélisation et proposition d'une stratégie

L'étape de codification permet de caractériser le sens principal des différentes parties des entretiens.

L'opération de catégorisation permet, elle, d'entreprendre une théorisation.

En effet, il s'agit d'affiner de manière conceptuelle la codification, de la mettre en rapport avec la problématique de recherche: « *Une catégorie est un mot ou une expression dans l'entretien qui se trouve à un niveau relativement élevé d'abstraction - un phénomène culturel ou social* »¹²³.

La deuxième étape de l'analyse est la démarche de mise en relation des catégories choisies. Cela nous permet de tester des liens entre deux phénomènes, c'est-à-dire entre deux catégories : « Ce que j'ai ici est-il lié avec ce que j'ai là ? En quoi et comment est-ce lié ? ».

L'opération d'intégration est la troisième étape qui consiste à se demander « Quel est le phénomène principal ? Sur quoi porte l'étude en définitive ? »

Enfin, vient l'étape de modélisation qui propose une stratégie et une solution.

Dans notre travail d'analyse, nous nous sommes également appuyés sur la méthode de triangulation qui vise à renforcer les interprétations du contenu et à améliorer les décisions sur la base des éléments de preuves disponibles.

Comme un tabouret qui exige trois pieds dans l'espace pour se tenir debout, la triangulation est nécessaire pour mieux soutenir nos conclusions et renforcer nos interprétations.

Dans le processus de la triangulation, nous avons cherché la confirmation (ou non) de nos hypothèses en accord avec les données récoltées.

Si la preuve/évidence rejette l'hypothèse émise, alors cette hypothèse doit être réfutée.

Les hypothèses sont présumées vraies jusqu'à ce que la démonstration soit faite. En comparant les hypothèses aux données, nous avons pu tirer des conclusions valides.

¹²³ PAILLÉ P. L'effet dossier. Analyse de données de terrain avec la Théorisation Ancrée, *Cahiers de recherche sociologique*, n° 23, 1994, p. 147-181.

Les paragraphes suivants présentent les résultats de l'analyse de contenu. De nombreux verbatim illustrent les différentes parties.

II.3.2. Résultats et analyse des interviews.

II.3.2.1. Éléments influençant le développement des compétences en communication interculturelle

La première catégorie d'analyse des interviews est consacrée aux éléments favorables ou contraires au développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle.

Tout d'abord, nous avons analysé les réponses qui concernent **la dimension temporelle (hypothèse N°1)**. Pour la majorité des personnes interrogées, pour les Russes vivant en France, comme pour les Français en Russie, les priorités pour l'adaptation à la nouvelle vie sont l'infrastructure et la vie sociale dans un nouveau pays. Cela s'applique à diverses questions comme l'obtention d'un visa, la recherche d'un logement, l'installation de la famille accompagnatrice dans un nouveau pays, la mise en place de la vie quotidienne dans la ville. En moyenne, ce processus prend environ 6 mois.

« Le premier mois, j'avais besoin de savoir où je vivais, où se trouvaient les magasins, où je pouvais placer mon enfant pendant le travail. Je ne suis pas une personne très exigeante, mais j'ai une liste de besoins minimums, sans lesquels il est impossible de s'habituer à une nouvelle vie », - déclare Madame DRB, responsable du Département des stages du Centre de Russie pour la science et la culture à Paris.

À la deuxième place des priorités se trouve le besoin de posséder des compétences linguistiques même minimales. Cette priorité est considérée par les participants de deux points de vue - au niveau de l'adaptation à la vie sociale du pays, et au niveau de l'adaptation professionnelle dans une équipe étrangère.

« Je travaille en anglais. Et mes collègues russes ont également une parfaite maîtrise de l'anglais. Cependant, je pense que c'est important de débiter la réunion en russe. Demander : comment ça va ? Faire une petite plaisanterie. Cela peut aider à établir un meilleur contact. Cette compétence contribue à réduire la distance culturelle, trouver des complices. Même une petite phrase, un petit mot peut créer une nouvelle connexion » - Monsieur PFK, directeur général d'une entreprise d'industrie alimentaire.

A propos du management et des astuces pour la construction d'une nouvelle équipe, la majorité des participants de notre recherche a souligné la nécessité d'établir un contact personnel avec des subordonnés. *« Il est indispensable d'établir un climat de confiance et d'aller un peu au-delà du cadre. L'intégration de nos employés est un processus très important. La façon dont nous le faisons aura une incidence sur le résultat et notre efficacité de vente. Voici un exemple : quand je recrutais une équipe de gestionnaires pour travailler à Krasnodar, je les ai invités à notre bureau à Moscou pour avoir une*

expérience d'échange pendant 2 mois. Le jour de leur arrivée, nous leur avons envoyé un taxi à l'aéroport, puis les avons emmenés à l'hôtel. Ensuite, nous sommes allés faire une promenade autour de Moscou. Je leur ai montré notre bureau, et le même soir, nous sommes allés dans un restaurant français. Pour eux, aller au restaurant avec le directeur était une surprise. Ma priorité était de montrer à mes subordonnés la culture professionnelle française de la société. Je pense que c'est très important pour un Russe, parce que le peuple russe est très sensible aux relations interpersonnelles», - Monsieur PFC, directeur d'un magasin d'habillement.

Les personnes interrogées ont également souligné l'importance de fixer des buts et des objectifs durant le temps dont ils disposent. La réussite de la réalisation des tâches, selon la majorité des participants, dépend du délai fixé, de la définition du projet collectif et de la cohésion. Les interviewés ont répondu que, souvent, la vitesse de réalisation des objectifs est très différente en Russie et en France.

« Pour les entreprises en Russie, vous devez travailler rapidement pour saisir l'opportunité du moment. Alors qu'en France, les processus sont beaucoup plus lents. Nous consacrons beaucoup plus de temps sur chacun des projets. Ici, si vous avez besoin de fournir des documents, vous devez le faire rapidement - négocier rapidement, signer un contrat rapidement, livrer rapidement les marchandises. En France, nous ne sommes pas tout à fait habitués à une telle précipitation », - responsable des contrats de l'entreprise industrielle.

La recherche a affirmé que le choix des priorités, ainsi que l'exécution des tâches et des objectifs du personnel vivant à l'étranger se déroule en trois étapes de développement interculturel et à travers l'évolution d'une identité professionnelle - avant le départ, lors du premier contact avec une nouvelle culture et après l'achèvement du projet. *« Il ne faut pas oublier que le niveau d'exigence est constamment reporté tout au long de la vie. Il y a 10 ans, il y avait un objectif, mais aujourd'hui il est différent. Ce niveau d'exigence nous pousse en avant et nous fonçons. Par conséquent, toutes ces années de vécu à l'international sont importantes », - chef du département scientifique du Centre de Russie pour la science et la culture à Paris.*

Un autre facteur important lié à la dimension temporelle est l'âge du personnel à l'étranger. À la suite de notre analyse, nous avons remarqué que l'âge moyen des employés travaillant à l'étranger est de 25 - 40 ans. L'âge moyen de 35 - 45 ans correspond plus à des postes de direction. Pour le personnel de niveau intermédiaire, il s'agit de la tranche d'âge : 25 - 30 ans. Les scientifiques dans les universités, les chercheurs et les stagiaires partent à l'étranger à l'âge de 25 - 40 ans. Le corps diplomatique, après 40 ans dans la majorité de cas. Les personnes interrogées ont répondu que l'effet de l'âge influence la vitesse d'adaptation et le développement des compétences de communication. Par exemple, ceux qui sont partis à l'étranger en étant jeunes, à l'âge de 25 ans, n'ont presque pas éprouvé

de difficultés d'assimilation au nouvel environnement. De plus, le processus de formation de nouvelles compétences et le dépassement du choc culturel s'est déroulé pour eux pratiquement sans douleur. Selon les participants à l'étude, les personnes les plus jeunes n'ont pas forcément besoin d'être accompagnées par des experts parce qu'elles ont plus de temps pour apprendre et pour comprendre une nouvelle culture. « *Cela dépend de l'âge auquel vous arrivez dans un autre pays. Plus vous êtes jeune, mieux c'est. À 20 ans, vous êtes beaucoup plus rapide à vous adapter et percevoir une nouvelle culture. Vous êtes plus ouvert, vous n'avez pas de barrières, de principes, de jugements. Et plus tard dans la vie, avec l'expérience, il y a des principes qui restent en vous* » - dit madame ERB, linguiste.

Passons maintenant au deuxième groupe de facteurs qui influencent le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle. Ici, nous allons analyser l'hypothèse N°2 qui suggère que le développement culturel d'une personne passe par **l'expérience de l'interaction dans les moments de crise**. Pour l'analyse de ce paramètre, nous avons tenté de déterminer le degré d'attitude critique et la sensibilisation des employés à des moments de stress vécus. Pour ce faire, nous avons examiné plus de 60 épisodes de crise. Il convient de noter qu'à l'origine nous nous sommes adressée aux participants en leur demandant de partager avec nous des événements importants et de ne pas se concentrer sur le caractère positif ou négatif de l'événement. Mais, comme nous l'attendions, deux tiers des histoires se sont révélées être des épisodes négatifs. Cela indique que la plupart des personnes interrogées considèrent que les interactions interculturelles sont principalement liées à des difficultés de dépassement du stress et à des obstacles de caractère professionnel et personnel. Ils ne pensent pas systématiquement aux avantages qu'ils peuvent en tirer sur le plan de la communication interculturelle.

Nous avons étudié les épisodes qui sont principalement axés sur les relations interpersonnelles dans le domaine professionnel (55% des histoires), et dans la sphère personnelle (45%).

Pour l'analyse des réponses, nous avons choisi des questions concernant les actions entreprises par les interviewés lors de situations stressantes ; les conséquences et les résultats produits par ces actions, à savoir, les résultats réels ; ainsi que les résultats invisibles concernant la perception critique de la situation vécue, l'évaluation de la confiance de la personne en elle-même et ses capacités.

Presque tous les participants à l'étude ont reconnu que l'expérience vécue contribue au développement de la conscience et d'une attitude critique envers la situation.

« *Les six premiers mois après mon déménagement en Russie ont été une découverte intense. Effectivement, c'est tout le contraire de la routine, toutes les rencontres ont leur importance, et j'ai constitué mon socle de relations sociales à cette époque-là. Je suis en Russie depuis 20 ans, maintenant ma vie est comme une routine. Mais je suis sûr que lorsqu'une personne est en danger, elle mobilise*

ses forces et acquiert de nouvelles capacités. C'est le choc avec l'inconnu qui donne naissance à de nouvelles compétences » - Monsieur EFA, Professeur d'histoire au lycée français à Moscou.

Dans le cas des histoires associées à des expériences négatives, le jugement des participants dépend souvent de leur performance dans la situation vécue.

« Dans ce voyage, le plus difficile était le choc par rapport au discours que je devais faire à l'Institut de France. On m'a proposé d'y faire une présentation. Une semaine plus tôt j'ai été invité à venir voir comment ça se déroulait. Là, j'ai vu des académiciens français, cette élite locale, qui se réunit tous les vendredis pour écouter les rapports. Je devais faire mon discours devant eux. Je n'ai jamais eu de tâche plus difficile. J'ai répété mon texte plusieurs fois, on m'a bien traduit la présentation. Lors de l'intervention, j'ai eu le sentiment d'être en train de diriger un avion à l'atterrissage sans savoir le faire. Après cette présentation, j'ai soufflé parce que j'ai réalisé que j'étais adopté. C'était comme un examen d'aptitude, comme une acceptation des résultats de mes recherches de plusieurs années. Maintenant, mon thème ne m'appartient plus. On en parle à l'ambassade, on dit qu'on doit faire quelque chose avec ces documents. Mais avant que je me sois séparé de mon sujet, on m'a donné la possibilité de le présenter devant les meilleurs historiens de France », - Monsieur ERF, historien, chercheur dans le domaine des relations franco-biélorusses, Université d'Etat du Bélarus à Minsk.

Les situations critiques sont de véritables leviers qui contribuent au développement de nouvelles qualités de la personne tant dans le domaine professionnel, que dans la sphère personnelle.

Au terme de cette analyse, nous sommes arrivés à la conclusion que de telles situations contribuent à la formation d'une nouvelle attitude envers la perception de la culture étrangère et la création de nouveaux comportements professionnels (dans la façon de mener les réunions, l'organisation des relations avec les subordonnés, les formats de communication, le choix des moyens de communication – par courriel électronique ou en direct etc.).

« On travaillait l'année dernière sur un logiciel d'achat qui devait être mis en place et sur lequel j'étais chef de projet et nous devions travailler avec des équipes marketing. Pour asseoir ma position de chef de projet, je me suis permis, ce que je faisais en France sans souci, de donner au début, en introduction de chaque réunion, un cadre de travail, pour éviter qu'il y ait de la perte de travail et pour donner les objectifs. J'insistais pour dire que ça ne servait à rien de travailler sur tel ou tel aspect du projet, parce que de toute façon, ça n'avancerait pas, un projet qui est corporatif et guidé par la France. J'ai eu un feed-back de l'équipe marketing le lendemain, disant : « Ton discours introductif ne nous a pas du tout boostés (c'était l'équipe de marketing locale) ». Mon discours n'a pas du tout boosté parce que j'avais été trop réducteur, disant que de toute façon, il y avait un logiciel, un outil déjà existant et qu'il fallait s'y conformer - et donc, je les ai un peu bridés. En voulant mettre un cadre et

clarifier les choses pour éviter la dispersion, j'ai cassé leur enthousiasme et ils se sont sentis finalement comme des petites mains qui devaient juste exécuter ce qui était déjà mis en place, sans donner aucune valeur ajoutée.

J'ai été vraiment surpris, parce que je ne pensais pas du tout que mon discours allait provoquer cette réaction. Ensuite, j'ai changé ma stratégie. Le projet a été lancé et je me suis mis un peu plus en retrait ; j'ai laissé les équipes, qui étaient clairement en demande de communiquer leurs besoins, leurs envies, ce qui marchait, ce qui ne marchait pas, ce qu'elles voulaient etc. J'écoutais. J'ai juste apporté des commentaires.

En effet, en France, nous aimons laisser des traces par l'envoi d'un e-mail. Et là, en Russie, cela ne fonctionne pas toujours. Nous devons vivre la communication en direct. Pour moi, ce fut une leçon importante et sérieuse. La manière de diriger en France est très différente de la Russie. Comment trouver un équilibre entre donner la liberté d'action aux personnes et les rendre autonomes, et en même temps limiter la portée, contrôler le processus pour assurer le résultat?» - Monsieur PFH, Directeur Financier de la Maison de luxe.

L'un des facteurs clés indiqué par les interviewés est la nécessité de sortir de la zone de confort habituelle, savoir affronter la solitude.

« Vivre et travailler dans un pays étranger est toujours un risque et une incertitude. Beaucoup préfèrent rester en France, dans leurs bureaux habituels. Et c'est pour cette raison que nous connaissons tant de problèmes en France aujourd'hui. Quand nous ne sommes pas habitués aux changements et que nous ne savons pas comment nous adapter... Regardez, par exemple, une langue étrangère. Je jongle constamment entre l'anglais, le français, le russe. Vous devez être en mesure de faire preuve de souplesse à tous les niveaux. (...) Pour être en mesure d'accepter facilement des situations difficiles. À l'étranger, nous devons nous battre sur tout - au travail, dans le métro... », - Monsieur PFB, trader dans une banque.

Dans le processus de développement interculturel, un rôle important est joué par la stabilité émotionnelle d'une personne, aussi appelée intelligence émotionnelle.

« Dans le développement des compétences en communication interculturelle, un rôle très important est joué par l'ouverture à une nouvelle culture. Ce qu'on appelle l'intelligence émotionnelle, à savoir, la capacité de toujours viser à contrôler ses émotions. Mon bébé a 2 ans. Il y a quelques mois, il était gravement malade. Ma femme et moi, nous étions très inquiets. De plus, nous ne parlons pas russe. Nous avons appelé un médecin. La réaction en face, était une réaction classique de médecin, disant : laissez-nous faire, c'est à nous de considérer si c'est grave ou non. La situation était très tendue, je dirais même agressive. Des parents qui étaient forcément dans l'émotion - et qui avaient compris que c'était grave et qu'il fallait intervenir vite ; et un médecin qui était dans le rationnel pur,

pas d'émotion, pas d'empathie, avec des manières très froides et cliniques. L'irritation grandissait. Et puis j'ai suggéré à ma femme d'essayer une approche différente, plus personnelle. Ensuite, j'ai demandé au médecin dans quelle clinique il travaillait et quelle était sa spécialité. Je lui ai dit que mon père était aussi médecin et que sa carrière professionnelle a été très similaire. Et, puis tranquillement, nous avons brisé la glace. Le docteur s'est radouci et a établi un contact avec nous. Nous avons commencé à discuter un peu en anglais et en russe » - Monsieur PFK, Directeur Commercial dans l'industrie alimentaire.

Les participants de l'étude ont également souligné que, dans les moments de crise, une personne n'est pas toujours en capacité d'analyser la situation par manque de conscience. Cette prise de conscience intervient souvent à retardement : non sur le moment, mais après l'épisode de crise. Nous avons pu constater cela, grâce à des réponses concernant des leçons tirées à la suite de situations vécues.

« Tout vient avec l'expérience et les conclusions qu'on en tire. Lors d'une entrevue infructueuse pour un emploi en France, j'ai reçu une leçon très importante sur la façon de se comporter au moment de l'embauche. En Russie, j'ai travaillé pendant 4 ans. J'ai collaboré avec différentes professions : avocats, gestionnaires, administrateurs de sociétés. Je me considérais comme un employé assez compétent, confiant dans mes compétences et mes capacités. Au travail, je critiquais beaucoup la gestion de notre entreprise, donnais des conseils et exprimais mon avis. J'étais très catégorique dans mes jugements. Mais une fois arrivée en France et après avoir raté un entretien d'embauche, j'ai réalisé que je n'aurais pas dû me comporter de cette façon. J'ai aussi réalisé que je ne devais pas improviser. Je dois venir à l'entrevue bien préparé, avec des phrases bien mémorisées à l'avance. Mais je n'ai pas compris ces choses immédiatement. Seulement un an ou deux plus tard, quand les émotions se sont apaisées » - traducteur et manager d'une entreprise logistique, France.

Après avoir analysé les épisodes critiques, nous avons identifié une liste des difficultés interculturelles qui affectent le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle.

1. Problèmes de langue (80% des réponses)

L'analyse des épisodes critiques nous a permis d'obtenir des exemples de manières de surmonter la barrière de la langue chez les Français et les Russes.

« Les Français parlent vite, souvent le vocabulaire étudié à l'école ne correspond pas à ce qui se passe dans la vie réelle. Le plus drôle, c'était quand j'ai été envoyé résoudre un problème à la douane de l'aéroport. C'était une question difficile qui réclamait une personne avertie. Il fallait comprendre correctement le processus et prendre la bonne décision. La marge d'erreur n'existait pas. Alors... Je commence à parler à la jeune fille et elle voit tout naturellement que je suis étrangère. Elle me propose : « Peut-être cela sera plus facile pour vous de parler en anglais ? » Je pense : « La

classe ! » Je réponds : « Oui, je pense qu'en anglais, ce sera plus facile » La jeune interlocutrice sort prendre l'air et continue... à parler en français. Elle s'est probablement rendu compte qu'elle n'était pas en mesure de s'exprimer en anglais. Et, moi, je me suis sentie tellement heureuse, en pensant que, maintenant, nous allons tout résoudre en anglais. Non. Nous avons dû continuer la conversation en français. J'ai dû faire un très grand effort, mais à la fin tout s'est bien résolu » - Madame DRB, Centre de Russie pour la science et la culture.

Voici un exemple relatif à une expérience du même ordre en Russie. « Au début, je ne parlais pas russe. J'arrivais à construire des phrases simples, mais avec une grande difficulté. Mais le pire, c'était que les Russes ne me comprenaient pas du tout. Dans la vie de tous les jours, j'étais constamment confrontée à la grossièreté et au manque d'attention. Chaque matin, dans le métro, je voyais les mêmes caissières et je pensais qu'on se moquait de moi. On me répondait exprès rapidement et pas du tout clairement. Ils ne souriaient jamais. Et quand ils ne comprenaient pas ce que je disais, ils levaient la voix, comme si j'étais sourde. En réponse, je réagissais comme eux, en faisant pareil. Je répondais en français, en criant. Idem dans une boulangerie. Une fois j'ai demandé qu'on me coupe le pain. Et au lieu de dire « coupez » (« Poriezte » en russe), j'ai dit « mettez » (« polozite »). Et cela s'est reproduit plusieurs fois. Mais un jour, je leur ai montré un geste de la main comme si je coupais le pain. Puis, à l'école, j'ai demandé à mon professeur de russe de m'expliquer comment je devrais dire. Et la question a été résolue », raconte un professeur dans une crèche trilingue à Moscou.

2. L'isolement et la solitude, l'exclusivité

« Par exemple, le problème des mariages mixtes. Quand je suis arrivé en Russie en tant que représentant du Ministère des Affaires étrangères de France, je vivais comme à l'intérieur d'une bulle, où je travaillais dans le cadre des lois françaises. Mais maintenant tout a changé et je vis avec une femme russe. J'habite dans une maison, mais je ne suis pas chez moi. Tout a été remis en question. La même chose sur le plan professionnel. Je travaille maintenant avec les Russes et parmi les Russes. Constamment, je doute de l'exactitude de mes démarches. Vous savez, je ne crois pas à un grand choc culturel. Non... Plutôt, tout s'accumule et les micro-différences dégénèrent en graves difficultés. Par conséquent, je crois qu'il est nécessaire de se préparer à ces obstacles à l'avance. Et, même en étant dans la position d'un diplomate, ou d'un expatrié au sein de l'entreprise à l'étranger, vous devez sortir de votre zone de confort afin d'être prêt au changement » - Monsieur DFA, ancien militaire, directeur du Centre de langues à Moscou.

3. Les différences de mode de fonctionnement, y compris des catégories telles que la planification à long terme, le respect de la hiérarchie, par opposition à un jugement indépendant :

« *Je ne dirais pas qu'il s'agit de malentendus. Je pense que c'est dans les mœurs ... dans un comportement différent en raison des différences dans les modes de fonctionnement. En Russie ... il y a un manque de vision en perspective et d'organisation à long terme. Une improvisation constante. Je pense que la Russie, à la différence des Français et de l'Occident en général, fonctionne en tenant compte du moment présent. Les Français sont beaucoup plus en mesure de planifier à l'avance, alors que les Russes, en général, ont plus de difficultés à penser de manière prospective*», - Madame EFF, professeur à l'Université Bordeaux-Montaigne.

Et voici une histoire qui nous a été confiée par une étudiante de première année de cinéma à l'Université Bordeaux Montaigne: « *Ce fut au cours de mes études. Plus précisément, pendant les partiels. Nous étions à l'examen où le professeur a passé les extraits de films à visionner. Tout à coup, mes camarades de classe se sont mis à rire à haute voix et à discuter de la scène drôle. Bien que dans l'idée, un comportement comme ça ne soit pas permis à l'examen. En Russie, en tout cas, cela n'est pas du tout accepté. L'enseignant a tenté de rétablir le calme mais sans résultat. Nous avons continué à regarder les extraits de films et les étudiants ont continué à rire. Et il n'y avait pas de punition, rien ne se passait. Personne n'a été expulsé, tout est resté pareil. Vous savez, c'est tout à fait normal en France. Parmi les étudiants, il n'y a aucune discipline... Mais puisque l'examen dure un temps limité, je comprenais que je n'avais pas le temps de me détendre en riant à propos des épisodes projetés ... En fin de compte, j'ai passé mon examen, mais pas très bien et j'étais très en colère. J'ai réalisé qu'en France, on n'a pas le moindre respect pour les enseignants, que le comportement pendant l'examen n'est pas correct et qu'il n'y a pas de discipline*».

Dans la même catégorie, nous avons analysé l'opinion sur le problème de la peur de la communication en référence à des situations d'instabilité. Ainsi, certains cadres préfèrent ne pas faire d'autre choix que d'agir selon l'algorithme habituel :

« *J'ai remarqué qu'en Russie, il est préférable de ne pas hésiter. Dans tout ce que nous disons, ne doit pas résonner le conditionnel, le « peut-être » n'a pas sa place. Il doit y avoir de la confiance dans tous vos jugements. Par exemple, le Russe prononce souvent la phrase « Je mens ». Émotionnellement, c'est un jugement très fort. Le Français ne dira jamais ça. Il dira : « Excusez-moi, s'il vous plaît. Je pense que j'ai fait une erreur »* - Monsieur PFG, responsable des ventes dans le secteur industriel.

« *Et vous savez ce qui m'a impressionnée le plus ? La réaction des gens. Je me suis dit : « Les gens ici sont tout à fait remarquables ! Ils ne m'ont jamais dit « non ». Et c'est seulement plusieurs années plus tard que j'ai appris, que comme disait le grand Beaumarchais : « Les Français ne disent jamais non ». Quand ils disent « peut-être » c'est justement « non ». Et ils ne disent jamais « oui » même si c'est « oui ». Ce mot, ils ne le prononcent jamais parce qu'ils sont très prudents. Pour qu'il n'y ait pas de conséquences imprévues... Et moi, par naïveté, je pensais, puisque j'ai été si bien reçue,*

que mon projet serait réalisé. Et je me rappelle comment, une fois, je suis arrivée au rendez-vous avec l'un des représentants de la mairie pour la deuxième fois. Et à ce moment-là, j'ai vu que ce monsieur ne se rappelait même pas de notre projet. Il me regardait complètement perdu : «Rappelez-moi, rappelez-moi....». Alors que, pour ma part, j'étais convaincue que tout était fait, que notre projet était en route, et ainsi de suite... » - Madame PRH, association artistique à Paris.

À la suite de cette analyse, nous pouvons conclure que les situations de crise vont certainement affecter la formation de nouvelles compétences en communication interculturelle. Mais selon le niveau de conscience (sensibilité) de la personne et de son attitude critique, ces situations peuvent produire à la fois inhibition et promotion de l'action.

Notre troisième point de repère pour déterminer les éléments qui influencent le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle, était l'hypothèse relative à **l'évolution du statut de l'individu sur les deux niveaux : « personnel » et « interpersonnel »**. Nous avons présupposé que la clé pour résoudre ce problème, peut être la motivation, qui dépend à la fois de facteurs « économiques » et de facteurs « intangibles » tels que la reconnaissance de l'individu.

Pour explorer cette hypothèse, nous avons analysé les réponses des participants concernant la motivation d'un individu, l'importance des qualités personnelles telles que la confiance en soi et dans ses compétences.

« Le succès se reflète dans votre degré de satisfaction et dans celui de votre partenaire, c'est la première chose. Ensuite, c'est un sentiment d'utilité, dans une perspective globale : se sentir utile à son pays. La motivation et une attitude positive face à une nouvelle culture, à de nouvelles connaissances et de nouvelles traditions, facilitent le développement plus intensif des compétences interculturelles et l'intégration », - Madame DRA, Centre de Russie pour la science et la culture à Paris.

Cependant, si la motivation est très importante, elle ne représente pas une condition suffisante pour le développement des compétences en communication interculturelle. Parfois, au contraire, l'absence ou la perte de motivation peuvent contribuer aux changements et donner une nouvelle impulsion à leur développement.

« La motivation est une envie d'agir. Vous savez, j'ai presque immédiatement perdu tout intérêt pour l'enseignement à la Sorbonne. Et ce n'est pas que je ne voulais pas poursuivre mes études. Mais ... je ne me sentais pas efficace. J'ai vu d'autres étudiants étrangers qui n'ont obtenu aucun résultat pendant deux ans - ou plus - d'études.

Cependant, je pense que la motivation est aussi une responsabilité. Pendant ces quatre ans de travail dans la boutique, de nombreux employés très qualifiés sont partis pour diverses raisons. Mais il y a eu des moments où il y avait des personnes sans expérience, mais avec une grande motivation. À

mon sens, c'est le plus important. Il est très important d'être en mesure de savoir changer l'indice de référence », - gestionnaire de boutique de mode à Bordeaux.

Lors de l'analyse des entretiens, nous avons appris l'importance de la motivation provenant des interlocuteurs et des partenaires qui travaillent avec les interviewés. Selon certains d'entre eux, la motivation dans la relation entre les étrangers dépend de l'intérêt personnel de la personne.

« Je m'occupe de la France depuis 17 ans et ce pays m'est très proche, y surmonter les moments difficiles est pour moi plus facile. Comme dans toute communication, quand vous aimez une personne ou une ville, vous êtes d'emblée bien prédisposé envers elle. Ce qui rend vos interactions plus lisses. Et les gens le sentent. C'est donc la nécessité d'ouverture d'esprit et de bienveillance que j'ai tirée de mon expérience personnelle », - Madame DRA, Centre de Russie pour la science et la culture à Paris.

Nous avons également vu que les facteurs linguistiques sont très importants dans l'évaluation de la motivation des interlocuteurs pendant l'instauration des relations et de la coopération. Ainsi, les réponses du personnel travaillant à la fois en Russie et en France, ont démontré que la « reconnaissance » de la compétence professionnelle de la personne peut être exprimée par une exigence de niveau de la compétence.

« Vous savez, c'est un vrai paradoxe. Quand je suis arrivée en France en 2008, alors que j'étais encore étudiante, on me disait tout le temps : « Oh, qu'est ce que vous parlez bien français ! ». Et maintenant, tout a changé. Je ne dirai pas que je ne parle pas bien. Je pense que c'est plutôt mon accent qui gêne les autres. Maintenant, je me sens comme si j'avais moins de valeur. Je pense que cela est dû au fait qu'avant, je n'étais qu'étudiante, et maintenant l'exigence envers moi s'est accrue car je représente une concurrence. Auparavant, j'étais de passage, et maintenant mon statut a changé. Maintenant, je me sens plus étrangère que jamais. Bien que le niveau de mes compétences ait augmenté », - Madame ERA, professeur de langue russe à l'Université de Bordeaux Montaigne.

Les deux tiers des participants à cette recherche ont indiqué que dans la motivation aux niveaux interpersonnel, organisationnel et sur le plan personnel, les facteurs comme le « respect », la « reconnaissance » ainsi que la « bienveillance » et l'« acceptation du groupe, de l'équipe » sont très importants.

« Aujourd'hui, nous parlons beaucoup de la question de la motivation des employés en milieu de travail. Bien sûr, l'infrastructure joue un rôle très important. Le facteur économique, le salaire... Mais je pense que le plus important réside dans les actions du personnel visant la réalisation d'objectifs communs, de la stratégie de développement dans son ensemble. Nous souhaitons développer et aller dans la même direction. Cela dépend en grande partie de l'attitude des gens, de leur motivation produite par le climat de confiance et de respect », - Monsieur PFD, directeur général d'une usine de sucre franco-russe.

Tout comme dans la sphère personnelle, le manque de motivation au niveau interpersonnel peut conduire au développement de nouvelles compétences.

« La première chose qui m'a été dite par la personne de la Société est qu'au début, il ne voulait pas répondre à ma lettre, en supposant que c'était un spam. Dans le sujet de la lettre, j'ai écrit « Biélorussie. Document pour la société X ». Et de Biélorussie, on reçoit beaucoup de spams. Deuxièmement, cette personne a regardé ce qu'on écrit sur la Biélorussie. Et ils ont lu que notre pays est très fermé, que le mieux, c'est de ne pas communiquer avec lui. C'est à propos de la question sur les stéréotypes des Français à propos de nous. Au début, j'ai rencontré une attitude très méfiante, comme si j'étais un provocateur. Et c'était assez difficile de leur expliquer que j'ai juste trouvé des choses intéressantes pour moi comme pour eux. Pour moi, elles sont très intéressantes, mais dans la réalité biélorusse, il n'y a pas la moindre communauté avec laquelle les partager, en discuter. À cette époque, j'étais le seul chercheur dans cette direction, en raison de la barrière linguistique. La langue française n'est pas populaire chez nous. Je n'ai pas été vexé par cette réaction mais j'ai essayé de construire un dialogue constructif. J'ai proposé un échange – je suis à Minsk, j'ai bien compris en quoi consistaient ces collections et je peux travailler la partie française comme expert free-lance, sur place, à Minsk. Ensuite, ils ont commencé à me poser des questions précises sur les archives, auxquelles je savais répondre. Pour moi, c'est devenu un motif supplémentaire de travail. J'ai commencé à lire couramment des documents français des 18-19 siècles, qui, auparavant, me semblaient très hermétiques. Il s'agissait de manuscrits, d'écritures difficiles à lire, et j'ai préparé plusieurs publications sur ce sujet. À Minsk, j'ai acquis la réputation d'être le seul spécialiste des archives maçonniques. Et personnellement, j'ai obtenu une reconnaissance professionnelle », - explique Monsieur ERF de l'Université d'État du Bélarus.

Voici un exemple de la vie d'un commercial français qui est venu en Russie pour travailler dans une banque. *« Quand je suis arrivé en Russie, je me suis plongé dans la réalité. Du point de vue de la vie quotidienne, je n'ai pas éprouvé de difficultés. Mais du point de vue du travail, tout était très difficile. Mes premiers mois ont été très durs. Comme si j'étais jeté dans une rivière et qu'on me disait : « nage ! ». Pas de formation, pas d'explications, on n'a montré pour moi ni motivation, ni intérêt. Rien ! Et c'était très difficile. Je ne connaissais ni mes fonctions, ni les objectifs, rien du tout. Mais peu à peu, je me suis engagé. Et quand ce fut le moment clé (je devais trouver un investisseur en France), je connaissais déjà le système de l'intérieur,», - trader dans une banque russe.*

Nous avons également demandé l'avis du personnel sur les conditions qui influencent l'évolution du statut de la personne à l'étranger. Parmi les facteurs étudiés, nous pouvons mettre en évidence les similitudes et les différences entre les cultures.

Selon les participants à cette recherche, les relations se sont construites par étapes. Tout d'abord, les représentants des différentes cultures sont à la recherche de similitudes, car il est important de gagner la confiance et de voir dans l'interlocuteur une personne comme soi.

« Tout vient du désir de comprendre et de voir les similarités. Nous comparons toujours les magasins, les films, les émissions de télévision. Rappelez-vous, dans l'histoire des pionniers du 19ème siècle, le voyageur construit toujours son image du monde à travers les similitudes dans la religion, dans le système politique de son pays etc. Dans le monde moderne, c'est exactement la même chose. Nous savons qu'il existe des différences, mais nous recherchons les similitudes », - Monsieur DFA, historien et directeur d'une école de langue à Moscou.

Selon les réponses reçues au cours de la recherche, nous avons vu une opinion divisée. Pour la plupart des personnes interrogées, l'intégration et la communication efficace sont confirmées par l'effacement des frontières lors du partage de la culture.

L'opinion selon laquelle les différences culturelles peuvent être compensées par la similitude des intérêts nous semble également intéressante.

« Quelqu'un dans une interview très intéressante, a déclaré : « Un professeur d'un pays comprendra un professeur d'un autre pays, mais il aura des problèmes avec les ouvriers ... tout comme les ouvriers vont bien comprendre les ouvriers, mais ne comprendront pas le professeur ». Nous sommes tous différents. J'ai beaucoup voyagé, les gens qui ont les mêmes centres d'intérêts, vous les comprendrez dans tous les pays », - dit Madame ERC, artiste et biologiste en Suisse.

Mais pour beaucoup de gens, leur propre culture demeure l'outil principal pour l'établissement de relations. *« Moi, j'ai beaucoup joué du fait que j'étais Française, en fait. Enfin, "joué" : profité, utilisé, mis en avant. C'est comme ça que j'ai toujours été bien accueillie, en fait. Plutôt la complémentarité ou l'originalité »*, - Madame DFC, porte-parole de la communauté française en Russie, la plus jeune femme politique.

« Les différences dépendent de la personne. Les différences attirent. L'attraction réciproque des hommes provient de leurs différences. Pas besoin de s'efforcer d'être Russe. Je dirais même le contraire : que je vive en Russie me fait sentir et comprendre que je suis Français. Les différences sont une source d'enrichissement pour trouver des intérêts mutuels », - monsieur EFA, professeur d'histoire au lycée français à Moscou.

« Un jour, je préparais une conférence à Hong Kong en tant que représentant d'une société russe. Et chaque fois, j'appréciais le fait d'être français. Vous savez, les Asiatiques sont très calmes. Ils suivent les règles de protocole et de politesse. Les manières dans leur culture sont très importantes. Par exemple, ils donnent une carte de visite, toujours d'une certaine manière. Les Russes sont très

différents. Et dans des situations difficiles, ma nature française m'a toujours sauvé et aidé à construire un pont », - trader dans une banque russe.

Dans la suite de l'analyse des conditions influant l'évolution du statut de la personne à l'étranger, nous avons identifié les critères suivants - la perception du pays et de la culture des hôtes, l'attitude envers les stéréotypes et les traditions.

Les opinions des interviewés se divisent en deux catégories : 50% disent que les stéréotypes doivent être évités ; la seconde moitié, au contraire, est d'avis que les stéréotypes constituent une source importante de connaissances qui peut jouer un rôle majeur dans un contexte professionnel.

« Quand vous voyagez beaucoup, vous vous rendez compte que les clichés existent et qu'ils ont une base solide. Si je dis à un étranger « Russe », le deuxième mot que j'entends sera « vodka ». Et en effet, en Russie, on boit beaucoup de vodka, bien que ma famille depuis plusieurs générations ne boive même pas de vin. Si on parle des Suisses, on dit qu'ils travaillent dur. Oui, c'est le cas, certains travaillent 16 heures par jour. Je ne mélange pas les clichés en général et les jugements que je porte sur l'individu », - dit Madame ERC, biologiste, Suisse.

« En Russie c'est très vrai ! (rires) Ce sont des généralités. Les Russes sont très froids et très fermés à l'extérieur. Donc, les premiers contacts sont très hostiles. Et il y a un moment, cela peut arriver n'importe quand, il y a un changement de perception radicale. On passe d'une personne froide et non-réceptive à quelqu'un de très chaleureux et très sympathique.

D : Vous avez des exemples ?

I : Cela arrive souvent, dans la vie de tous les jours.

D : Aujourd'hui ?

I : Aujourd'hui, je n'ai pas rencontré de Russes.

D : Oui ? Et moi ?

I : Vous, c'est différent ! Je pense qu'en étant en France depuis longtemps, vous perdez un peu vos attitudes nationales. Moi, je perds mes attitudes françaises aussi », - Monsieur PFA, contrôleur financier d'une entreprise industrielle.

Les stéréotypes sont véhiculés par les médias. Selon les répondants, les stéréotypes créent une opinion sur la culture et le pays. Nous avons également remarqué qu'il y a une confusion dans la compréhension des valeurs et des stéréotypes, entre codes et traditions culturelles. C'est cette confusion qui crée la différence d'attitude envers les stéréotypes. Certains employés veulent les éviter, car ils croient que les stéréotypes sont à la source de fausses informations, et d'autres, au contraire, considèrent qu'il est important de connaître et de comprendre les stéréotypes.

« Les traditions font partie de la culture ; dans les traditions, il n'y a rien de négatif. Mais les stéréotypes sont des représentations de la culture. Il peut y avoir quelques aspects négatifs, enfin, il peut y avoir un côté un peu négatif, qu'il faut écarter. Puis quand on arrive dans un pays, il faut essayer d'arriver le plus neutre possible, et découvrir soi-même les traditions, la culture, sans distorsion », - Madame DFB, Chambre de commerce française à Moscou.

Les stéréotypes favorisent la formation de la réputation de l'individu dans un contexte étranger et servent parfois à se forger une opinion sur le pays.

« Nous vivons dans un monde de l'information. Et de plus en plus les gens sont influencés par la télévision et les médias. Souvent, au cours des préparations des stages à l'étranger, je tombe sur la même question, inspirée par la télévision française : « Y a-t-il de la sécurité en Russie ? » Et chaque fois j'essaie de persuader les étudiants qu'il n'y a rien à craindre. D'autre part, il y a des idées véhiculées par les Français plus âgés. Pour eux, la Russie est un très bon pays, avec un président fort, l'histoire de la Seconde guerre mondiale... Il y a des représentations émanant de personnes qui sont plongées un peu plus profondément dans la culture russe moderne. C'est eux qui m'ont fait découvrir Stas Mikhailov (chanteur russe – précision du chercheur) ou les émissions de télévision russes telles que « Marions-nous ». J'ai été étonné de voir que les Français regardent cela ! Mais il s'avère qu'ils le font pour accumuler de l'expérience linguistique. » - Madame DRB, Centre de Russie pour la science et la culture à Paris.

II.3.2.2. Les stratégies d'apprentissage en vue du développement des compétences professionnelles en communication interculturelle dans le cadre du système de gestion et de la préparation des employés pour un travail à l'étranger

Choix de stratégie cible des programmes d'apprentissage

Après avoir analysé les réponses des personnes interrogées sur les éléments qui influencent le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle, nous avons été en mesure d'identifier les principales stratégies cibles en vue du développement de ces compétences comme suit (voir le deuxième chapitre de cette thèse):

1. Un outil pour appréhender une nouvelle expérience interculturelle
2. Un outil pour favoriser l'évolution des statuts/réputations professionnels de l'individu
3. Un outil pour l'apprentissage des langues étrangères.

Le choix de ces trois stratégies cibles est basé sur notre analyse des sources scientifiques présentées dans la Partie I du présent travail et sur l'analyse des réponses des participants de la recherche.

Ci-dessous nous proposons une analyse des réponses des interviewés concernant chaque stratégie découverte. Puis, dans le prolongement des tendances que nous avons identifiées pour chaque stratégie, nous proposons de distinguer les techniques d'apprentissage qui, selon les participants de notre recherche, sont les plus efficaces pour les stratégies définies.

Stratégie 1

Un outil pour appréhender une nouvelle expérience interculturelle

Les participants à notre recherche ont indiqué que la plupart des programmes éducatifs classiques sont construits à partir d'un modèle unique qui consiste à former des employés à des comportements bien définis, enseigner des aptitudes pratiques afin de réaliser les objectifs de l'entreprise à l'étranger. Cependant, la majorité des professionnels formés selon les principes d'une école d'orientation professionnelle, ne considèrent pas efficace un tel apprentissage. Selon les interviewés, le développement des compétences professionnelles en communication interculturelle doit se concentrer directement sur l'expérience.

« Les séminaires et formations pédagogiques doivent être courts et informatifs. Ils devraient se concentrer sur l'adoption d'une nouvelle expérience internationale, comment gagner de la confiance

en appréhendant une nouvelle expérience. Le programme éducatif ne doit pas donner de recettes toutes faites par rapport à un pays en particulier. Ne faites pas confiance à ceux qui vous promettent qu'après deux semaines de formation vous comprendrez la Russie et les Russes. C'est impossible. Ni pour les États-Unis, ni pour le Nicaragua! Il n'y a pas de culture facile ou simple. Tout est assez difficile et complexe, tout est interconnecté », - Monsieur DFA, responsable d'une école de langues étrangères à Moscou.

L'opinion des personnes interrogées coïncide avec la théorie, présentée par Claude Lévi-Leboyer dans son ouvrage « La gestion des compétences »¹²⁴. Pour cet auteur la création des programmes d'apprentissage pour le développement des compétences en communication interculturelle ne doit pas sous-entendre de relations de pouvoir entre ceux qui imposent la formation (l'organisation, l'entreprise pour lequel le cadre est le travail), et ceux qui doivent apprendre (le personnel). L'apprentissage doit être orienté vers la croissance de la motivation, vers la participation individuelle dans la prise de décisions collectives.

« Je pense qu'on peut enseigner, presque, à tout le monde. La seule catégorie de gens face auxquels je suis désarmé sont ceux qui disent : « Mais je ne peux pas ! ». Prenez l'exemple d'une personne assise devant vous, qui est en train de réaliser des peintures, et en même temps qui vous dit : « Eh bien, je ne peux toujours pas »... Mais c'est rare, en général tous ceux qui veulent réussir réussissent. Vous donnez la base, vous donnez la technique, la possibilité de trouver, et après cela, tout dépend de la personne, jusqu'à quel point elle est travailleuse, jusqu'à quel point elle peut donner un coup de collier. Bien sûr, les chefs-d'œuvre ne viendront pas tout de suite. Mais beaucoup dépend du désir et de l'expérience » - madame ERC, peintre, pédagogue, Genève, Suisse.

En analysant les interviews, nous avons observé que le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle n'implique pas un plan d'action clairement défini, comme cela est le cas dans l'enseignement traditionnel. Le processus de formation de nouvelles compétences est plus associé au processus d'acquisition de nouvelles connaissances et de compétences dans le cadre de la mobilité professionnelle, ce qui est le résultat d'un développement à travers l'expérience de vie dans un nouvel environnement. Selon les employés, les actions particulières et concrètes visant à obtenir de nouvelles expériences, permettent le développement de la personnalité et, ainsi de nouvelles compétences qui, à leur tour, contribuent à accroître la confiance en soi, améliorer la réputation professionnelle et personnelle et augmenter la motivation.

« Se forcer à parler en russe, à parler directement, plutôt que d'envoyer des messages, sms ou email. Être impliqué dans le processus de la communication humaine. Être plus actif et en même temps

¹²⁴ LÉVY-LEBOYER C. *La gestion des compétences: une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises* Paris, France: Eyrolles : Éd. d'Organisation, 2009.

un peu patient. Cela signifie que le résultat ne viendra pas immédiatement, et peut-être exigera de redemander 10 fois, mais à la 11^{me}, vous atteignez certainement la compréhension », - Madame DFC, représentante officielle de la communauté française en Russie.

Souvent, ce processus passe par une analyse critique de son propre comportement (consciemment ou inconsciemment).

« Vous devez apprendre à vous débrouiller et être en mesure de sortir de la prudence. Voir les faits, les analyser et prendre des décisions. Ne soyez pas coléreux. Pour l'équipe, c'est important. Être curieux et vous intéresser à la culture du pays. En Russie, par exemple, l'attitude amicale est plus importante qu'en France », - Monsieur PFD, Directeur d'une usine de sucre à Moscou.

Cette attitude implique un nouveau concept, différent de l'approche classique de création de programmes éducatifs - « apprendre à apprendre » ou « double cycle de l'apprentissage ».

Cependant, cette approche donne lieu à de nouveaux défis dans la conception des modèles éducatifs: une expérience peut fournir des compétences et la même compétence peut être le fruit de diverses expériences. Certains types d'expériences sont plus propices à la formation de nouvelles compétences que d'autres. Cela s'applique à des situations difficiles à gérer, comme la gestion des relations avec les personnes que nous ne connaissons pas, la nécessité de prendre des décisions rapides.

Au-delà, nous avons décrit l'importance des situations de stress et de la collision avec l'inconnu. Lorsqu'un employé, qui vit à l'étranger, a des problèmes, il éprouve un sentiment de différence entre ce qui lui est arrivé et ce qu'il attendait. Selon le chercheur Claude Levi-Leboyer c'est cette différence précisément qui contribue à la formation de nouvelles qualités nécessaires pour faire face à la situation. Donc, cela fait partie de la liste des objectifs qu'une formation interculturelle doit se fixer.

L'expérience n'améliore pas seulement la qualité des échanges professionnels, elle agit également comme outil pédagogique aux fins suivantes :

1. Développement de la conscience et comportement d'automatisation
2. Mobilisation du fonctionnement verbal et intellectuel, ce qui permet une meilleure analyse de la situation pour mieux comprendre et expliquer les objectifs et les actions qu'impliquent ces objectifs.

Cela prouve la validité des hypothèses 1 et 2 qui constatent que le développement des compétences en communication interculturelle se passe dans le temps, à travers l'expérience vécue, notamment dans des situations de crise.

Suite à l'analyse des réponses de participants à la recherche, nous avons constaté que les techniques d'apprentissage les plus efficaces pour stimuler l'acquisition des compétences professionnelles en communication interculturelle à travers la stratégie d'appréhension d'une nouvelle expérience sont : les programmes de formation active et le développement empirique, parmi

lesquels on peut citer l'assimilateur culturel de Fiedler et Mitchel (cf. page 98), le coaching interculturel de Philippe Rosinski (cf. page 105), la méthode d'utilisation de styles cognitifs de David Kolb (cf. page 102). La stratégie d'appréhension d'une nouvelle expérience peut être mise en œuvre grâce à des ateliers, des cours magistraux, l'imitation de situations, les jeux de rôle, la simulation interculturelle des situations. Mais cette stratégie peut également être réalisée grâce à des mesures administratives au sein de l'entreprise comme, par exemple, l'organisation de réunions informelles, d'excursions pour les expatriés, de discussions.

Stratégie 2

Un outil pour favoriser l'évolution du statut et de la réputation professionnels

Les formations interculturelles peuvent être étudiées du point de vue des actions qui favorisent l'épanouissement de l'identité de la personne, le développement de sa réputation ou l'évolution de son statut, et l'accroissement de ses compétences. L'apprentissage en compétence professionnelle en communication interculturelle est un processus d'ajustement constant en raison des contextes multiples et du large spectre d'interlocuteurs.

Selon monsieur PFA, contrôleur financier d'une entreprise industrielle à Moscou, « *le plus important est d'enseigner une attitude humaine. Il est très difficile de se préparer à l'avance à cette qualité. Et cela n'est possible qu'avec une subtilité et une délicatesse maximale. Les compétences en communication interculturelle sont des capacités d'interagir dans toute une variété de situations de communication. Cela répond à la nécessité de s'adapter en permanence et d'établir une corrélation entre ses propres actions et celles des interlocuteurs. Comment reconnaître l'intention des gens, leur objectif de communication ? Théoriser une telle chose est impossible. Je pense que l'enseignement est beaucoup plus efficace sur le terrain qu'un mois de préparation avant le départ* ».

Cela rejoint l'hypothèse 3 de notre problématique concernant le statut de l'individu et le rôle de la motivation qui souligne que la communication interculturelle est un processus d'auto-identification du professionnel à travers trois dimensions :

- Par rapport à son nouveau pays et à l'infrastructure
(Comment je me sens dans le contexte de vie à l'étranger ?)
- Par rapport à ses collègues et partenaires à l'étranger
(Relations interpersonnelles)
- Par rapport à soi-même.

Par exemple, Monsieur ERF, chercheur biélorusse, nous raconte comment, après sa première mission en France, son attitude professionnelle et personnelle a changé dans les trois dimensions que

nous avons indiquées : « *En 2008, j'ai bénéficié d'un stage vraiment unique. L'organisateur de ce stage était la Bibliothèque Nationale de France. Il réunissait les représentants de différents pays, 40 personnes au total. C'était mon premier contact avec la France. Celui-ci a non seulement changé mon attitude envers ce pays, mais m'a aussi complètement transformé. Le stage a duré 2 mois et demi. J'ai tout réévalué... J'ai changé de style de coiffure, mon style vestimentaire et dans une certaine mesure, la manière de me tenir, ainsi que mes centres d'intérêts. Mais je n'ai réalisé cela qu'une fois revenu à Minsk. Tout d'un coup, j'ai compris ce que j'aimerais faire et quels étaient mes intérêts professionnels dans la vie. Bien sûr, ce n'est pas purement en raison de ce contact avec la gestion des archives. C'est l'atmosphère de la France que j'ai trouvée intéressante. Je me suis intéressé à la qualité des parfums français, au bon vin, c'est-à-dire à des choses qui, auparavant, étaient incompréhensibles pour moi.*

D: Et comment est-ce que cela a influencé la qualité de vos échanges professionnels à Minsk ?

I: Je suis devenu aux yeux de mes collègues « un vrai Français », ils m'appelaient ainsi. J'ai aussi changé ma façon de m'habiller. Lors de la rédaction d'articles sur le thème franco-biélorusse, je privilégiais des sujets originaux parce que ça ne m'intéressait plus de réécrire les mêmes choses. Par exemple, j'ai travaillé à la Bibliothèque Nationale de Biélorussie, où se trouvaient des livres français confisqués dans les années de la guerre. J'ai pris le goût d'écrire des articles susceptibles de soulever des thèmes problématiques. Le catalyseur de tous ces changements a été mon voyage en France en 2008, lors duquel tout a changé. Pendant les sept années suivantes, j'ai travaillé dans ce sens et ma visite en France aujourd'hui est le résultat d'un travail de longue haleine. C'est ma deuxième visite, j'ai pu obtenir une bourse pour ce voyage seulement maintenant, grâce à des contacts avec des historiens français, qui ont pu me donner des lettres de recommandation ».

Selon les participants à cette recherche, il est très important d'apprendre à se décentrer de soi-même et de sa propre culture, sans perdre son identité.

Les participants estiment nécessaire pour éviter les malentendus, de maintenir une distance par rapport à ses propres jugements. Pour la collaboration, il est nécessaire de prendre en compte les différences des uns et des autres, « de quitter son système de valeurs, ses repères pour s'imaginer soi-même à la place de l'autre »¹²⁵.

« C'est sûr qu'on apprend beaucoup de choses à l'étranger. Je pense qu'on développe beaucoup l'écoute des autres et la compréhension du contexte, une sensibilité recherchée. Comme on ne connaît pas toujours son interlocuteur, on demeure Français. Cela peut être compensé par l'écoute et par la sensibilité, l'attention vis à vis d'autrui et vis à vis de soi-même – de ce qu'on dit, la manière dont on réagit. Davantage de contrôle de soi. Pour beaucoup de choses. On parle une langue étrangère, donc on ne sait pas ce qu'on sous-entend, ce qu'on dit. Parce qu'avec les Français, certains

¹²⁵ GAUTHEY F. et XARDEL D., *Le management interculturel* Paris: Presses universitaires de France, DL 1990.

messages seront compris sans même être dits. Et avec les Russes, il y a d'autres messages auxquels nous devons forcément penser», - Monsieur PFA, contrôleur financier d'une entreprise industrielle.

Se décentrer de sa propre culture est un processus difficile, parce qu'il sous-entend une forme de suspension du jugement ordinaire. Voilà pourquoi les formations interculturelles ne peuvent se limiter à des informations concernant les différences culturelles. En vérité, la transformation identitaire se trouve au centre de l'apprentissage interculturel. *« Je pense que la chose la plus importante est le développement personnel. Il vous permettra de construire à la fois la gestion et la communication avec vos subordonnés, avec vos étudiants, avec les collègues à l'étranger. Pour donner des informations aux autres, vous devez les formuler pour vous-même. Le fait que je vis en Russie me permet de mieux me connaître. Pour voir le monde, je dois devenir moi-même. C'est mon expérience qui me permet d'établir des relations avec le monde », - Monsieur EFA, historien, professeur au Lycée Français à Moscou.*

Il semble que dans cette citation, il s'agit clairement du dialogue interculturel (comme dans la théorie de Vladimir Bibler), ce qui suppose toujours l'existence d'une seconde culture.

Dans ce processus de « collision » avec l'autre, nous devenons *« des témoins d'une véritable révolution de la conscience, de changement de nos habitudes, de nouvelles acquisitions et de nouvelles connaissances »*¹²⁶. La rencontre avec autrui devient source de progrès. Dans des rencontres comme celle-ci, naissent de nouvelles perspectives. La connaissance de notre propre culture permet de mieux accepter une culture étrangère, de mieux comprendre le processus de collaboration dans le contexte de cette nouvelle culture, et ainsi de faire évoluer son statut professionnel. *« Je pense qu'il ne faut jamais arracher ses racines. Toujours se sentir une personne de son pays. Ne jamais perdre ce lien, parce qu'elle nous nourrit, elle nous donne de la force », - affirme Madame PRH, Présidente d'une association artistique.*

Mais si tout le monde profite de ces possibilités, la nature humaine est ainsi faite que nos jugements propres et nos habitudes, notre capacité à apprendre et analyser des situations peuvent nous empêcher parfois d'appréhender favorablement une expérience vécue.

Suite à l'analyse des réponses des participants à la recherche, nous avons constaté que les techniques d'apprentissage interculturel à travers la stratégie d'évolution du statut et de la réputation des professionnels à l'international sont les méthodes empiriques et orientées vers la culture générale. Ces techniques sont axées sur le développement des qualités personnelles des cadres à l'étranger (l'empathie et le respect des nouvelles cultures, la concentration, l'art de surmonter les barrières culturelles et de s'adapter à différents contextes, le développement d'une attitude critique, la vision des stéréotypes). Mais aussi les techniques didactiques orientées vers des cultures spécifiques (conférence

¹²⁶ GAUTHEY F. et XARDEL D., *Le management interculturel* Paris: Presses universitaires de France, DL 1990.

sur les spécificités culturelles de chaque pays, préparation des cadres aux différences dans le fonctionnement des entreprises, etc.). Selon le format, ces programmes d'apprentissage sous-entendent l'utilisation d'outils tels que coaching, jeux de rôles, séminaires, conférences, discussions, trainings de groupe.

Stratégie 3

Un outil pour l'apprentissage des langues étrangères

La langue étrangère est l'un des principaux problèmes et obstacles au dialogue interculturel du personnel à l'étranger. Dans l'hypothèse 3 de notre problématique, nous avons présupposé que *«les stratégies éducatives qui permettent de renforcer le développement des compétences en communication interculturelle les plus pertinentes, sont celles qui peuvent être adaptées à plusieurs situations interculturelles»*.

Plus de 70% des participants à l'étude ont indiqué la nécessité d'une maîtrise des langues étrangères au moins au niveau de base. Cela prouve que l'apprentissage de la langue étrangère reste le point de départ pour construire les relations interpersonnelles dans tous les domaines, sociaux, culturels, politiques et économiques, entre les peuples et les nations.

La rencontre avec un peuple est toujours une rencontre avec une culture qui peut causer beaucoup de confusion lors de l'interprétation des messages. La compréhension mutuelle entre les étrangers n'est possible que dans le cadre du dialogue interculturel, dont le développement dépend en grande partie de la connaissance d'une langue étrangère. *« La langue n'est pas un métier. C'est un outil qui vous permet de faire le travail. La maîtrise de la langue et le niveau de la maîtrise de la langue étrangère sont deux choses complètement différentes. La maîtrise de la langue est un objectif qui est très difficile à réaliser. Nous pouvons parler de la possession de certains aspects d'une langue étrangère. Nous pouvons avoir des compétences d'interprétation, la capacité de comprendre la langue. Nous pouvons aller au cinéma ou au théâtre et comprendre ce qui se dit. Mais lors de la lecture d'un livre ou pendant la traduction d'un article, pour la compréhension de la poésie, on peut avoir plus de difficulté »*, - raconte Monsieur DFA, le responsable du Centre des langues étrangères à Moscou.

Il est évident que la majorité des programmes éducatifs visant le développement des compétences interculturelles, sont consacrés à l'étude des langues étrangères. Mais les techniques d'apprentissage interculturel qui utilisent la pensée critique et mettent l'accent sur l'épanouissement personnel, offrent plus d'opportunités dans l'enseignement des langues étrangères.

Ainsi, selon le professeur américain Milton Bennett¹²⁷, l'apprentissage de la langue étrangère et des aptitudes non-verbales doivent être réunies de façon à ce que les compétences linguistiques et les compétences en communication interculturelle se développent parallèlement.

« *La question de la maîtrise de la langue étrangère est beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît. Il y a des moments où, le russe est indisponible. Par exemple, quand je travaillais chez Sberbank, ne pas parler russe était impossible. Mais le travail au sein d'une société française en Russie, au poste de PDG, entouré d'une équipe de spécialistes et de traducteurs, est compatible avec l'ignorance de la langue russe. Cependant, malgré l'infrastructure assurée, pour discuter avec les professionnels locaux, il faudra néanmoins établir un contact direct. Il me semble aussi que si vous travaillez dans le pays depuis plus de trois ans et que vous ne connaissez pas un mot de russe, cela signe un manque de respect. Et cela arrive aussi...* », - Directeur financier d'une banque française en Russie.

L'apprentissage de la langue étrangère est un point de départ pour pouvoir comparer les cultures et trouver des équivalences avec la sienne. Nous pouvons surmonter les barrières de communication dans l'apprentissage de la langue étrangère, seulement à travers le processus de transformation de l'attitude individuelle et de développement personnel qui, à leur tour, conduisent au développement des compétences en communication interculturelle.

« *Le rôle de l'enseignant d'une langue étrangère, ce n'est pas seulement un travail d'«ingénieur de la construction des connaissances dans une langue étrangère » ou de « coach » pour le développement de certaines compétences «grammaticales». L'enseignant d'une langue étrangère est avant tout un médiateur entre les cultures »,* confie le responsable du Centre des langues étrangères à Moscou.

En analysant les interviews, nous avons pu distinguer plusieurs pièges de communication qui, selon la linguistique, sont liés à la culture d'un groupe :

- La manière de s'adresser à ses interlocuteurs : « vous » ou « tu »
- La manière de formuler des compliments
- La manière d'aborder des sujets tabous dans la culture du pays
- La distance linguistique lors de la communication, les formules de politesse
- Le volume de la voix, l'intonation, l'accent.

Selon l'une des participantes aux interviews : « *La langue étrangère est un outil dans un programme d'apprentissage interculturel, qui devrait viser l'épanouissement personnel et préparer les étudiants à percevoir les différences culturelles à travers l'expérience de la vie, l'empathie avec l'autre partie »* - Monsieur EFC, Ingénieur informatique d'une Université d'Etat

¹²⁷ BENNETT J.M. « Modes of Cross-Cultural Training: Conceptualizing Cross-Cultural Training as Education », *IJIR International Journal of Intercultural Relations* 10, n° 2, 1986: 117- 34.

Suite à l'analyse des réponses de participants à la recherche, nous avons constaté que les techniques d'apprentissage interculturel à travers la stratégie pour l'apprentissage des langues étrangères **sont les techniques didactiques orientées vers une culture spécifique** (cours d'apprentissage des langues, cours pour apprendre un vocabulaire spécifique, cours de prononciation et d'amélioration de l'accent). Dans cette catégorie, une place importante est occupée par les techniques **d'apprentissage par l'expérience** (hébergement dans une famille étrangère, diverses réunions visant à des échanges linguistiques)

II.3.2.3. Modèle des stratégies d'apprentissage pour le développement des compétences professionnelles en communication interculturelle

Comme nous l'avons noté dans le deuxième chapitre de la partie théorique de cette thèse, les programmes d'apprentissage interculturel présents sur le marché d'aujourd'hui, mettent l'accent sur les différences interculturelles, mais ne prennent pas en compte la cohérence entre les facteurs socio-culturels de gestion des relations humaines et l'éducation initialement reçue dans le cadre de la culture d'origine. Nous avons vu que les formations disponibles sur le marché aujourd'hui ne tiennent pas compte des approches différentes du terme «compétence », dont la définition est souvent produite par des systèmes de cultures nationales qui varient selon l'ordre social, les valeurs et les traditions morales.

Nous sommes également parvenus à la conclusion que les programmes éducatifs modernes manquent d'une vision holistique du développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle, et survolent les questions en les traitant de façon fragmentaire.

C'est la raison pour laquelle nous avons demandé aux interviewés de formuler un programme idéal de sélection et de préparation du personnel à un poste à l'étranger.

La comparaison des réponses reçues nous a permis de construire un modèle de stratégies d'apprentissage professionnel en vue du développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle, qui consiste en une série de stratégies cibles décrites ci-dessus, où l'accent est mis, soit sur l'appréhension d'une nouvelle expérience interculturelle, soit sur l'évolution du statut professionnel de l'individu, soit sur l'apprentissage d'une langue étrangère.

Le modèle d'apprentissage que nous avons élaboré comprend plusieurs étapes : sélection du personnel étranger, sélection des stratégies cibles, sélection des méthodes conformes à cette stratégie cible et analyse de l'efficacité de la formation des compétences.

Modèle de l'apprentissage

1. Sélection des employés
2. Sélection de la stratégie cible du programme d'apprentissage et des méthodes de l'apprentissage

3. Analyse de l'efficacité du développement des compétences en communication interculturelle.

Sélection des employés.

Ceci est la première phase de notre modèle d'apprentissage d'une compétence professionnelle en communication interculturelle dans le cadre de la gestion et de la préparation des cadres au travail à l'étranger.

L'élément le plus important dans la sélection des cadres est l'évaluation du potentiel interculturel de l'employé avant son départ à l'étranger. Nous avons décrit en détail ce processus dans le deuxième chapitre de cette thèse. Le but du responsable de programme est de reconnaître dans le candidat les qualités dont il aura besoin pour travailler dans un environnement étranger. Parmi ces qualités, on peut se référer à la sociabilité, l'orientation vers la cible, la capacité de penser de manière logique, la flexibilité dans la conduite des affaires.

Parmi les procédures de recrutement on peut distinguer les méthodes classiques utilisées dans le domaine du management et de la gestion des relations humaines (CV, entretien, enquêtes interculturelles et tests) et les méthodes de diagnostic interculturel (entretien psychologique, méthode d'observation et d'évaluation du comportement du candidat dans des circonstances interculturelles proposées lors de l'interview).

Il est important de noter que pour la sélection des cadres, les directeurs et les employés des agences de ressources humaines doivent également posséder une bonne connaissance des cultures et avoir vécu des expériences dans un environnement international.

La clarté dans la définition des compétences des employés recherchés pour une mission à l'international et les objectifs du projet de l'entreprise à l'étranger peuvent également aider lors de la sélection du personnel.

La sélection du personnel à l'étranger doit s'effectuer en fonction de facteurs socioculturels qui affectent le développement d'une « compétence professionnelle en communication interculturelle ».

Les étapes principales de sélection du personnel qui prétend partir à l'étranger, comprennent :

- l'analyse des CV et l'identification des candidats les plus appropriés ;
- l'invitation à un entretien ;
- l'application de méthodes alternatives pour l'évaluation et la sélection du personnel ;
- la prise de décision concernant l'inscription du candidat à un projet international ;
- la définition de la stratégie cible en vue de l'apprentissage interculturel.

À cet effet, diverses méthodes de sélection du personnel sont utilisées. Chacune a ses avantages et ses inconvénients. Une vue d'ensemble de toutes ces méthodes sera nécessaire à l'employeur comme au demandeur, qui prétend partir à l'étranger.

L'essence des méthodes traditionnelles est d'obtenir des informations de base concernant l'employé et d'évaluer sa capacité de travailler à l'étranger.

Outre les méthodes classiques d'évaluation de l'employé, on peut aussi recourir aux méthodes interculturelles de diagnostic.

Le diagnostic interculturel est l'une des tâches les plus difficiles. Il implique une variété d'approches pour évaluer les compétences professionnelles en communication interculturelle.

Le diagnostic interculturel est une étape importante dans la préparation des programmes d'éducation interculturelle. Le processus doit inclure à la fois les réalisations individuelles et les résultats collectifs de l'organisation.

L'évaluation de l'employé potentiel peut également inclure :

- l'auto-évaluation par la personne de ses qualités ;
- une évaluation indépendante par des experts, des spécialistes;
- le jugement professionnel des collègues.

Voici des exemples d'outils pour évaluer les capacités interculturelles : la liste des compétences pour l'adaptation interculturelle de Keighley et Myers dans le cadre du programme YOGA (« Quels sont vos objectifs, la direction et l'évaluation»), mis au point par des chercheurs occidentaux (Alva Fantini 1995, 1999) ; « Inventaire du développement interculturel», conçu conformément aux paramètres de la Convention-cadre sur la diversité culturelle de l'Union européenne (CECRL) basée sur le modèle de la sensibilisation interculturelle du Dr Milton Bennett.

Le but de ces méthodes d'évaluation interculturelle est de vérifier la pensée analytique, les capacités créatives du demandeur, la flexibilité et le potentiel d'adaptation dans un nouvel environnement. Les réponses doivent être évaluées non seulement du point de vue de la logique du raisonnement et des solutions créatives, mais à travers la capacité d'apprendre et de changer ses comportements. Parmi les tâches, il en est de plus complexes : des exercices où le participant doit montrer l'originalité de sa pensée.

Une autre forme d'évaluation du potentiel de formation interculturelle peut être une sorte de jeu dans lequel le candidat est placé dans des conditions ressemblant autant que possible à l'environnement de travail. Au cours de l'action, le candidat est invité à exprimer son point de vue ou adopter une attitude sur l'ensemble du processus ou à analyser un événement.

À notre avis, l'utilisation de méthodes de diagnostic interculturel n'est justifiée qu'à condition de disposer d'une grande expérience de leur application et d'un savoir spécifique lors de l'émission des recommandations. L'évaluation des compétences des employés implique l'utilisation d'un éventail de méthodes. Les méthodes de diagnostic interculturel ne devraient pas être le seul outil de sélection du candidat, mais compléter les résultats de la technologie traditionnelle de l'entrevue.

L'analyse des résultats d'évaluation du potentiel interculturel doit être réalisée par une équipe d'experts composée de spécialistes du département de ressources humaines, un psychologue, un spécialiste de l'éducation interculturelle. Cela permettra d'obtenir l'image la plus complète du candidat et d'identifier les problèmes qui peuvent survenir lors du déroulement de sa mission à l'étranger.

Sélection de la stratégie cible et de méthodes d'apprentissage

La deuxième étape de sélection de modèle d'apprentissage interculturel que nous proposons vise le choix de stratégies favorisant la formation des compétences de communication interculturelle professionnelle décrites ci-dessus (cf. pages 148 – 156 du présent travail) :

1. un outil pour vivre une nouvelle expérience interculturelle
2. un outil qui favorise le développement professionnel de l'individu.
3. un outil pour l'apprentissage des langues étrangères.

Au moment de choisir les méthodes de l'apprentissage de compétences professionnelles en communication interculturelle, il est nécessaire de se rappeler les différences entre les termes « apprentissage interculturel » et « éducation interculturelle ».

L'apprentissage interculturel est un concept large qui recouvre un processus de développement propre, permettant de communiquer dans des contextes différents.

L'éducation interculturelle renvoie aux programmes de mise en œuvre de l'apprentissage interculturel. Cette notion correspond aux outils pédagogiques nécessaires pour obtenir les connaissances et promouvoir le développement de l'apprentissage interculturel (pour plus de détails cf. page 87).

Analyse d'efficacité

Selon les résultats de la recherche, l'efficacité en matière de développement des compétences en communication interculturelle peut être considérée sous deux angles :

- l'évaluation objective du rendement des employés à l'étranger et de l'efficacité de leur travail (chiffres de vente, intérêt pour l'entreprise à l'étranger, conformément aux normes et aux objectifs établis par la société) ;
- l'évaluation de la satisfaction des employés dans le cadre des tâches réalisées au moyen d'indicateurs indirects qui permettent de rendre compte de leurs compétences professionnelles en communication interculturelle.

Alors que l'évaluation des résultats visibles est souvent effectuée en gestion et dans les sciences de l'information et la communication, le second aspect associé à des critères qualitatifs est mal étudié et peu utilisé dans le monde du management.

Dans notre recherche, réalisée en employant la technique des entretiens semi-directifs, nous avons consacré un groupe de questions à l'efficacité des formations. Et, pour cela, nous avons pris en compte des aspects tels que « la satisfaction du personnel née de la réussite de tâches effectuées à l'étranger » et « la définition de leurs propres critères de performance à l'étranger. »

Conclusion du Chapitre 3

1. Après avoir analysé les réponses des participants à la recherche « Dialogue interculturel professionnel Russie-France » (méthode d'entretiens semi-structurés, épisodes de crise) concernant l'efficacité des différentes méthodes d'apprentissage interculturel, ainsi que l'attitude des cadres face aux problèmes clés de relations internationales, nous avons pu identifier une liste d'éléments socioculturels qui influencent le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle.

Ces éléments peuvent être résumés de la façon suivante :

a. la dimension temporelle

Le développement des compétences interculturelles se déroule en trois étapes : avant le départ, lors du premier contact avec une nouvelle culture et après l'achèvement du projet.

La dimension temporelle peut être représentée par les priorités que la personne établie pour l'adaptation à la nouvelle vie (par ordre d'importance)

- Développer l'infrastructure et la vie sociale dans un nouveau pays (l'obtention d'un visa, la recherche d'un logement, l'installation de la famille, la mise en place de la vie quotidienne) ;
- apprendre la langue du pays de séjour ;
- établir un contact personnel avec des subordonnés et collègues au travail ;
- fixer des buts et des objectifs durant le temps dont ils disposent ;
- l'âge du personnel à l'étranger. À la suite de notre analyse, nous avons remarqué que l'âge moyen des employés travaillant à l'étranger est de 25 - 40 ans. L'âge moyen de 35 - 45 ans correspond plus à des postes de direction. Pour le personnel de niveau intermédiaire, il s'agit de la tranche d'âge 25 - 30 ans. Les scientifiques dans les universités, les chercheurs et les stagiaires partent à l'étranger à l'âge de 25 - 40 ans. Le corps diplomatique, après 40 ans dans la majorité de cas. Les personnes interrogées ont répondu que l'effet de l'âge influence la vitesse d'adaptation et le développement des compétences de communication. Par exemple, ceux qui sont partis à l'étranger en étant jeunes, à l'âge de 25 ans, n'ont presque pas éprouvé

de difficultés d'assimilation au nouvel environnement. De plus, le processus de formation de nouvelles compétences et le dépassement du choc culturel s'est déroulé pour eux pratiquement sans douleur. Selon les participants à l'étude, les personnes le plus jeunes n'ont pas forcément besoin d'être accompagnées par des experts parce qu'elles ont plus de temps pour apprendre et pour comprendre une nouvelle culture.

b. L'expérience de l'interaction interculturelle dans les moments de crise est caractérisée par

- le degré d'attitude critique et la sensibilisation à des moments de stress
- la conscience pendant la situation vécue qui intervient souvent à retardement : non sur le moment, mais après l'épisode de crise
- la performance et la réussite dans la situation vécue,
- le changement de l'attitude envers la perception de la culture étrangère
- la création de nouveaux comportements professionnels (dans la façon de mener les réunions, l'organisation des relations avec les subordonnés, les formats de communication, le choix des moyens de communication – par email ou en direct etc.)
- la capacité de sortir de la zone de confort habituelle, de savoir affronter la solitude.
- la stabilité émotionnelle d'une personne, aussi appelée intelligence émotionnelle.

c. L'évolution du statut de l'individu sur les deux niveaux :

« **personnel** » et « **interpersonnel** » dépend des facteurs suivants :

- la motivation d'un individu et en provenance des autres individus (*L'absence de la motivation qui peut contribuer aux changements et donner une nouvelle impulsion au développement de la personne*) ;
- de facteurs « économiques » et de facteurs « intangibles » tels que la reconnaissance de l'individu ;
- des qualités personnelles telles que la confiance en soi et dans ses compétences ;
- des facteurs linguistiques qui sont très importants dans l'évaluation de la motivation des interlocuteurs pendant l'instauration des relations et de la coopération ;
- des similitudes et des différences entre les cultures.

Selon les participants à cette recherche, les relations se sont construites par étapes. Tout d'abord, les représentants des différentes cultures sont à la recherche de similitudes, car il est important de gagner la confiance et de voir dans l'interlocuteur une personne comme soi. L'intégration et la communication efficace sont confirmées par l'effacement des frontières lors du partage de la culture. Les différences de mode de fonctionnement y compris des catégories telles que la planification à long terme, le respect de la hiérarchie, par opposition à un jugement indépendant.

- de l'attitude envers les stéréotypes et les traditions, la perception du pays et de la culture des hôtes. Les opinions des répondants se divisent en deux catégories : 50% disent que les stéréotypes doivent être évités ; la seconde moitié, au contraire, est d'avis que les stéréotypes constituent une source importante de connaissances qui peut jouer un rôle majeur dans un contexte professionnel.

2. Les résultats des analyses de contenu ont démontré que le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle est construit étape par étape. Pour la majorité des interviewés, l'intégration est confirmée par un sentiment d'absence de frontières séparant les cultures. Il convient également de noter que, pour les professionnels qui travaillent sur le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle. L'étude a révélé, avec plus de 60% de réponses en ce sens, que les différences de culture peuvent être compensées par la similarité des intérêts. Nous avons vu aussi qu'il y a parfois une confusion dans la compréhension des termes «stéréotypes», « clichés » et « traditions culturelles ».

5. Au cours de l'analyse des interviews, nous avons pu identifier les techniques les plus efficaces pour le développement des compétences en communication interculturelle.

- Pour l'adoption d'une expérience interculturelle, les procédés les plus efficaces sont les cours pratiques, orientés vers des conseils spécifiques ; l'apprentissage des techniques de gestion des situations de stress dans un pays étranger ; les techniques pour enseigner le dépassement des stéréotypes dans les relations professionnelles, les méthodes d'élaboration d'une pensée critique.

- Afin d'assurer l'évolution du statut professionnel de l'individu, nous avons identifié les méthodes empiriques orientées vers l'enseignement de la culture générale: accompagnement et soutien du personnel et coaching interculturel, jeux de rôle, séminaires, conférences, discussions, ateliers de groupe.

- Les méthodes didactiques sont les plus appropriées à l'enseignement des langues étrangères. Ce sont des cours visant l'apprentissage écrit et oral, des cours de grammaire et de prononciation, l'approfondissement d'un vocabulaire professionnel etc. D'autre part, des cours visant l'apprentissage par l'expérience sont aussi très efficaces (séjour dans une famille étrangère, échanges linguistiques).

6. Nous avons également conclu que les programmes d'apprentissage en vue du développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle doivent comporter un ensemble intégral qui correspond à la stratégie de gestion pour la sélection du personnel et la préparation du travail à l'étranger. Cet ensemble se compose de cinq étapes : la sélection du personnel, la sélection des stratégies cibles, le choix des méthodes d'apprentissage en fonction de la stratégie cible choisie et une stratégie d'analyse de l'efficacité.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En conclusion, nous reprendrons les principaux résultats obtenus au cours de ce travail dans le cadre de notre thèse de doctorat.

La partie théorique de notre thèse a permis

1. de tirer des conclusions sur la dynamique de développement de la communication interculturelle aux États-Unis, en Europe et en Russie, ainsi que d'identifier les principaux critères et les conditions dans lesquelles s'est développée une nouvelle discipline scientifique :

A) aux États-Unis (années 1950) - le facteur temps, l'importance du contexte et des valeurs culturelles, des symboles verbaux et non verbaux réciproques,

B) en Europe (années 1960) - l'impact des médias comme environnement artificiel, la formation de nouveaux concepts d'espace interculturel (Galaxie Gutenberg, le concept de « village global » de Mac Luhan),

B) en Russie (années 1970) - les questions de langue étrangère, le concept de la pratique sémiotique et l'analyse de la dynamique de création de sens par le langage et la culture ; la recherche des effets de l'ethnolinguistique sur la pratique interculturelle, le contexte spatial et géographique, la relation au temps, les questions de pouvoir ; l'idée d'un dialogue des cultures et de la continuité des idées, des valeurs culturelles au fil du temps.

2. de déterminer la relation entre les trois écoles qui ont donné une impulsion au développement de la communication interculturelle aux États-Unis, en Europe, en Russie et les théories de la formation de la compétence en communication interculturelle.

3. à partir de la signification de la racine des termes « compétence » et « interculturel », d'analyser les différentes approches de la définition de « compétence en communication interculturelle » ; d'en tirer un enseignement sur l'impact des facteurs socio-culturels sur la préparation des cadres (employés) et sur la communication des organisations, ainsi que sur les institutions de formation professionnelle visant le développement des compétences en communication interculturelle.

4. d'introduire un nouveau concept de « compétence professionnelle en communication interculturelle » comme *un ensemble de compétences linguistiques et comportementales qui se développent au fil du temps, conformément aux normes d'enseignement et aux exigences des différentes institutions de la société, dans le contexte professionnel d'une ou plusieurs cultures sociales.*

5. de mettre en évidence les spécificités des différentes cultures sociales (culture de la nation, de la religion, de la profession).

6. d'identifier les conditions d'interaction entre les gens, les styles de leadership et de soumission qui sont différents d'un pays à l'autre. Parmi les différences établies apparaissent la structure sociale,

les traditions et les normes de comportement, les habitudes et les préférences des employés en raison des attentes des rôles sociaux qui sont attribués par les institutions éducatives.

7. de montrer l'importance des facteurs sociaux et culturels comme déterminants dans l'identité humaine : en les malmenant, nous malmenons aussi le potentiel personnel et professionnel des employés, ce qui conduit à des difficultés dans le processus de gestion dans le contexte international.

8. de créer un modèle pour la sélection et la préparation des cadres au travail dans le domaine de la coopération internationale, en mettant l'accent sur la nécessité de créer un « espace de coopération interculturelle », qui ne repose pas sur l'assimilation et l'adaptation des expatriés, mais sur la capacité de travailler de façon professionnelle.

9. de proposer un nouveau concept d'«*espace d'interaction interculturelle*» dans lequel nous ne sommes pas en train de créer une culture universelle ou les mêmes valeurs, mais où il s'agit de voir et d'accepter les différences (cf. pages 90 – 91). Ce nouvel espace nous permet de rester en zone de sécurité, où personne ne prétend détruire de valeurs ou traditions culturelles, mais où chacun se trouve en état de coopération.

10. de préciser le terme « apprentissage/éducation interculturelle » du point de vue des facteurs socio-culturels du processus de gestion et d'organisation : le premier terme est un concept plus large, basé sur le processus même du développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle dans une variété de contextes ; et le second terme est la mise en œuvre des programmes d'apprentissage interculturel.

11. de créer un modèle qui mobilise les techniques les plus efficaces utilisées pour développer la compétence professionnelle en communication interculturelle dans le cadre de « l'apprentissage interculturel ».

12. d'examiner les programmes d'apprentissage interculturel du marché d'aujourd'hui (plus de 30 entreprises à travers le monde aux Etats-Unis, en Europe et en Russie), pour conclure que, malgré les différences dans les formats d'apprentissage interculturel (aux Etats-Unis, orientation vers le comportement et implication des élèves dans un processus de participation active ; en Europe, approche institutionnelle et académique visant à mémoriser des faits), toutes les méthodes sont orientées vers l'unique objectif d'adaptation du personnel étranger à une nouvelle culture sans tenir compte de l'influence sur le processus de communication et de gestion des relations humaines des facteurs socioculturels de l'éducation au sein de la culture d'origine.

La partie empirique de cette thèse a permis de réaliser une étude qualitative « Dialogue interculturel professionnel Russie-France » en utilisant la méthode des entretiens individuels semi-directifs, qui ont eu lieu durant la période de Juin à Septembre 2015 en Russie et en France.

À la suite de l'analyse des interviews, nous avons pu :

1. identifier une liste de facteurs socioculturels qui influent sur le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle ;

2. identifier les principales stratégies cibles de modèles d'apprentissage interculturel afin d'appréhender

a. une nouvelle expérience interculturelle

b. une évolution du statut et de la réputation professionnelle et personnelle de l'individu.

c. l'apprentissage des langues étrangères.

3. Conclure que les programmes d'apprentissage modernes souffrent du manque d'une vision holistique du développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle, et que les questions sont souvent présentées de façon très fragmentaire. Nous avons vu que les programmes de formation interculturelle présentes sur le marché aujourd'hui, mettent l'accent sur les différences interculturelles, mais n'évaluent pas l'impact des facteurs socio-culturels, ni du niveau d'éducation reçu dans le cadre de la culture d'origine sur la communication et sur le processus d'organisation et de gestion des cadres.

4. comparer les réponses relatives à la création du programme de sélection et la formation du personnel pour travailler à l'étranger et, ainsi, créer un modèle de stratégies d'apprentissage pour le développement de la compétence professionnelle en communication interculturelle qui comporte trois étapes :

1. Sélection du personnel,

2. Sélection de la stratégie cible du programme d'enseignement et de méthodes d'apprentissage,

4. Analyse de l'efficacité de la formation des compétences professionnelles interculturelles.

PERSPECTIVES ET LIMITE DE LA RECHERCHE

L'analyse des pratiques communicationnelles pour le développement des compétences en communication interculturelle est un exercice complexe.

Cette recherche reposait sur trois sources d'analyse : la lecture analytique des œuvres scientifiques à propos de l'objet de la recherche, l'observation participante des pratiques communicationnelles des employés travaillant à l'international et le vécu d'un échantillon des employés. Invités à mettre des mots sur leur expérience interculturelle, les interviewés se sont engagés dans un exercice d'élaboration narrative pour nous faire découvrir des fragments importants de leur vie.

Leurs témoignages sont à la fois subjectifs et affectés mais en même temps responsables. Responsables parce que les participants annoncent une position, revendiquent leur point de vue. Affectés et subjectifs parce que la narration est émotionnelle, parfois négative, parfois positive car les interviewés sont concernés directement par la question.

Puisque notre échantillon ne peut malheureusement être représentatif ni en France, ni en Russie, cette recherche ne peut être exhaustive en tous points.

Néanmoins, notre travail doctoral apporte une contribution au champ des sciences humaines et sociales, et ses avancées concrètes peuvent intéresser les acteurs socio-professionnels.

Perspectives théoriques et méthodologiques

Comme nous l'avons développé plus haut, le concept de notre recherche permet d'affiner la conceptualisation de processus de développement des compétences en communication interculturelle dans le contexte professionnel.

Ancrée dans le vécu d'expérience des participants de la recherche, la trajectoire d'appropriation des dispositifs s'est révélée dans sa discontinuité.

La prise en compte d'incidents critiques a notamment éclairé le processus de déploiement stratégique à travers les caractéristiques des situations décrites, les motivations et les émotions des interviewés.

Par son volet longitudinal, cette recherche met en évidence l'importance, en termes de réflexivité, de la verbalisation des pratiques communicationnelles. Cette caractéristique diachronique de l'étude renforce le processus de construction du sens des usages.

D'un point de vue scientifique, l'enjeu de ce travail est de comprendre et de dépasser les limites des approches interculturelles centrées sur les particularités communicationnelles liées aux identités

nationales pour élargir la vision vers des approches plus contemporaines, prenant en compte notamment les questions de modèles de l'éducation interculturelle, du management, de la sociologie de l'éducation et de la gestion, de l'identité professionnelle, etc. Il est également intéressant et enrichissant d'analyser les œuvres scientifiques des sources en français, en russe et en anglais non-traduits, de comprendre comment les chercheurs analysent la situation des expatriés.

La recherche a permis de clarifier certains termes et même de proposer la définition d'un nouveau concept : celui de « Compétence professionnelle en communication interculturelle ».

Métissage conceptuel des SIC et de la Sociologie de gestion

Notre travail est réalisé sur la base d'un accord international de codirection entre l'Université de Bordeaux Montaigne et l'Université de l'Amitié entre les Peuples en Russie (R.U.D.N).

Le travail se structure sur deux niveaux :

- en France : comme un objet des sciences de l'information et de la communication
- en Russie : comme un objet de la sociologie de gestion et de l'éducation.

Les deux disciplines que nous avons conjuguées offrent l'opportunité de porter un regard complémentaire sur les pratiques communicationnelles.

Le but de cette étude, est donc de présenter un travail de recherche, actuelle et novatrice, qui vise à remplir le « gap » scientifique dans le domaine de l'interculturel - domaine qui se trouve à l'intersection de plusieurs disciplines : les sciences de l'information et de la communication, la sociologie de l'éducation et la sociologie de gestion, management et autres.

La structure de la recherche est marquée par le postulat selon lequel la communication interculturelle n'est qu'une occurrence particulière de la communication interpersonnelle ordinaire. La transversalité du champ de recherche induite par une telle approche nécessite une mise en concordance des divers courants épistémologiques, en théorisant les rapports entre culture, compétences, communication, identités et valeurs.

Ainsi nous avons utilisé une approche processuelle de la communication, présentant l'intérêt de comprendre les pratiques de développement des compétences en communication interculturelle à partir de l'interprétation des interviews, essentiellement en termes de construction de sens.

Le courant de la sociologie de gestion nous a permis d'interroger le vécu des employés au travail à l'international par rapport au point de vue de la gestion des ressources humaines et comme un objet sociétal.

Perspectives pragmatiques

D'un point de vue pragmatique, ce travail permet de comprendre les enjeux d'une carrière internationale, de révéler les éléments de la communication interculturelle essentiels à appréhender (préjugés, stéréotypes, codes sociaux, valeurs, cultures professionnelles...) ainsi que les stratégies

d'intégration au travail des cadres mobiles, de définir le rôle de l'éducation et de la formation professionnelle en communication interculturelle ou cross-culturelle pour un projet d'expatriation en Europe et, notamment, en France et en Russie.

Les résultats de cette recherche peuvent intéresser les acteurs socioprofessionnels travaillant dans le domaine de la coopération internationale : la politique, l'éducation, le commerce, la culture.

Cette recherche repose sur le témoignage des employés appartenant à des catégories socioprofessionnelles sur plusieurs niveaux institutionnels : les milieux diplomatique, académique, économique et social. Le résultat de nos analyses permet de mieux comprendre leur point de vue sur les stratégies de la sélection, la préparation des cadres et la réalisation de leur mission à l'étranger, leurs inquiétudes, leurs ressources mais aussi leurs attentes sociales.

Une série de recommandations pour les structures de gestion, sur la façon d'utiliser des modèles éducatifs dans le processus de sélection et la préparation du personnel à l'expatriation.

Limites de la recherche

Alors que l'étude menée ici a focalisé principalement sur les identités et sur la pluralité culturelle, son paradigme théorique comporte d'autres entrées qu'il serait possible d'exploiter, d'un point de vue épistémologique ou expérimental.

Les pratiques communicationnelles représentent un objet de recherche particulièrement complexe et multidimensionnel. Nous ne pouvons pas prétendre à l'exhaustivité de la description que nous proposons dans nos analyses. Des recherches futures permettront de déterminer de manière plus détaillée leurs caractéristiques.

La méthodologie de notre travail correspond à une démarche qualitative qui sous-entend la narration du vécu de participants de recherche. De ce fait, les résultats des analyses ne représentent pas de réelles pratiques qui auraient pu être observées par la chercheuse.

D'autre part, la conduite d'un entretien semi-directif engage l'auteur de la recherche dans une posture d'accompagnement à la verbalisation, pousse à poser des questions de vérification. Sur un thème aussi actuel qui concerne d'ailleurs la chercheuse elle-même parce qu'elle vit entre deux pays et est directement engagée dans le processus de développement constant des compétences en communication interculturelle, la neutralité est très relative. Parfois lors de l'entretien la chercheuse a été amenée à donner son avis, à rebondir, d'une part pour souligner l'importance de la parole des participants, d'autre part pour leur donner confiance et courage dans la démarche de narration.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET CHAPITRES D'OUVRAGES

- ABDALLAH-PRETCEILLE M.** *Vers une pédagogie interculturelle*, Paris : Anthropos Diffusion Economica, 1996.
- ABDALLAH-PRETCEILLE M., PORCHER L.** *Diagonales de la communication interculturelle*, Paris : Anthropos, 1999.
- ARRIGNON J.P.** *Russie. Culture Guide*. Paris : Presses Universitaires de France, 2008.
- BARDIN L.** *L'Analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France, 2003.
- BELLIER-MICHEL S.** *Sens et contresens des bilans de compétences*. Paris : Liaisons, 1993.
- BENNETT M.** *Basic concepts of intercultural communication : paradigms, principles & practices*. Yarmouth : Intercultural press, 2013.
- BIBLER V.** *Ecole de Dialogue des cultures*. Moscou : Rosspen, 2009.
- BINET A.** *L'étude expérimentale de l'intelligence*. Paris : Gallica, 1903.
- BLOCH M.** *How we think they think. Anthropological approaches to Cognition, memory and literacy*. Oxford : Westview Press, 1998.
- BLUMEREAU J. E., BOTH R.** *Fiscalité de l'expatriation : missions et déplacements à l'étranger*. Paris : GLN Joly, 1994.
- BOLLINGER H.** *Différences culturelles dans le management*. Paris : Editions d'Organisation, 1987.
- BONDAREVSKAYA E. B.** *L'éducation comme une rencontre avec la personne*. Rostov - sur - Don : Publishing en Herzen, 2006.
- BRAKE T., WALKER D.** *Doing Business Internationally: The Work book to Cross-Cultural Success*. Princeton NJ : Princeton Training Press, 1995.
- BRISLIN R., CUSHNER K., CHERRIE C. & YONG M.** *Intercultural interactions: A practical guide*. Beverley Hills, CA : Sage, 1986.
- CANARY D. J., CODY M. J., MANUSOV V. L.** *Interpersonal Communication: A Goals-Based Approach*. Bedford : St. Martin's, 2002.
- CERDIN J. L.** *L'expatriation*. Paris : Édition d'Organisation, 2001.
- D'IRIBARNE P.** *Cultures et Mondialisation : Gérer par delà les frontières.*, Paris : Seuil, 1998.
- D'IRIBARNE P.** *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales.*, Paris : Seuil, 1989.
- D'Iribarne P.** *Penser la diversité du monde*. Paris : Seuil, coll. « La couleur des idées », 2008.
- DE LOEPER C.** *Vivre et travailler avec les russes*. Harmattan : Paris, 2012.
- DE SINGLY F.** *L'enquête et ses méthodes. Le questionnaire*. Paris : Armand Colin, 2005.
- DEARDORFF D. K.** *Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks : Sage, 2009.
- DELEUZE G.** *Différence et répétition*. Paris : PUF, 1968, 409 p.
- DELONE**. *Mobilité internationale : expatriation, détachement, mission*. Rueil-Malmaison : Liaisons, 2000.
- DEMORGON J.** *Critique de l'interculturel : l'horizon de la sociologie*. Paris : Economica Athropos, 2005.
- DERRIDA J.** *Donner la mort*. Paris : Galilée, 1999, 209 p.
- DIBIE P., WULF C.** *Ethnosociologie des échanges interculturels*, Paris : Anthropos Economica, 1998.
- DURKHEIM E.** *Introduction à la morale in Textes. 2. Religion, morale, anomie*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1975
- DUVAL T. S., SILVIA P.J.** *Self-awareness and causal attribution: A dual systems theory*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2001.

- EQUILBEY N.** *Le management interculturel*, Paris : Management & Société, 2004.
- FANTINI A.E.** Assessing intercultural competence. in: D.K. Deardorff (ed.) *The SAGE Handbook of Intercultural competence*. Thousand Oaks, CA : Sage, 2009, pp. 456 - 476
- FIEDLER F. E., MITCHEL T. R., TRIANDIS H. C.** *Cultural assimilator: An approach to cross-cultural training*. Washington : Advanced Research Projects Agency, U.S. Navy, 1970.
- FISCHER H-D., MERRILL J.C.** *International and intercultural communication*. New York : Hasting House, 1970.
- FRIEDMAN T.** *The Lexus and the Olive tree*. New York : Farrar, Straus and Giroux, 1999.
- FURNHAM A., BOCHNER S.** *Culture Shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London : Methuen Books, 1986.
- GAUTHEY F., XARDEL D.** *Le management interculturel*. Paris : Presses Universitaires de France, Coll. Que sais-je ? N° 2535, 1990.
- GEERTZ C.** *Le sens commun en tant que système culturel*. New York : Basic Books, 1972.
- GEERTZ C.** *The interpretation of cultures*. New York : Basic Books, 2000.
- GEORGE F.** *The Brain as a Computer*. Oxford : Pergamon Press, 1962.
- GIDDENS A.** *La constitution de la société*. Paris : PUF, 1987, 474 p.
- GOFFMAN E.** *La Présentation de soi*. Paris : Éditions de Minuit, coll. « Le Sens Commun », 1973.
- GOFFMAN, E.** *The presentation of self in everyday life*. (en ligne) New York : Anchor Books, 1959. Disponible sur https://openlibrary.org/works/OL3282045W/The_presentation_of_self_in_everyday_life
- GUDYKUNST, W. B., & KIM, Y. Y.** *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. Boston : McGraw-Hill, 2003.
- GUITEL V.** *Déjouez les pièges des relations interculturelles*. Le Mans : Gereso Edition, 2008.
- HABERMAS J.** *The Theory of Communicative Action*. Boston : Beacon Press, 1984.
- HALL E.** *Le Langage silencieux*. Paris : Seuil, 1984.
- HALL E.** *The Dance of Life*. New York : Anchor Books, 1983.
- HALL E.** *The Silent Language*. New York : Anchor Books, 1990
- HAMMER M.R.** *A measure of intercultural sensitivity: The Intercultural Development Inventory dans S. Fowler et M. Fowler (dir.)*. Yarmouth : Intercultural Press, 1998.
- HOFSTEDE G. H.** *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks : Sage, 2001, 596 p.
- HUNSINGER P.** *Exporter en Russie.*, Paris : Ambassade Fédération de la Russie, Mission économique et financière, 2003.
- JELKONIN D., DAVYDOV D.** *École de l'enseignement pour développement*. Moscou : Vita presse, 2000.
- KARCEVA I.** *Est et Ouest : Communication comme un bataille*. Kazan : Edition de l'Université de Kazan, 1992.
- KIM Y.** *Communication and Cross-cultural adaptation an intégrative theory*. Clevedon : Multilingual matters, 1988.
- KLUCKHOHN C.** *Values and value-orient ations in the theory of action: An exploration in definition and classification*. in *the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification*. In: Parsons, T. and Shils, E., Eds., *Toward a General Theory of Action*, Cambridge : Harvard University Press, 1951, p. 388-433.
- L'ADMIRALL J.-R., LIPIANSKY E. M.** *La communication interculturelle*. Paris : Armand Colin, 1989.
- LE BOTERF, G.** *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles, 2015.
- LÉVY-LEBOYER C.** *La gestion des compétences: une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*. Paris : Eyrolles, 2009.
- LOTMAN Y.** *L'Explosion et la culture*. Limoges : PULIM, collect « Nouveaux actes sémiotiques », 2005.
- MACÉ E., MAGRET E.** *Penser les médiacultures*. Paris : Armand Colin, coll. Médiacultures, 2005.

- MAIGRET E., GLEVAREC H. et MACÉ H.** *Cultural Studies : Anthologie, édition de textes.* Paris : Armand Colin-INA, 2008
- MALUGA E.** *La pragmatique fonctionnelle de la communication interculturelle professionnelle.* Moscou : Librocom, 2008.
- MANNHEIM K.** *La pensée conservatrice,* trad. Jean-Luc Evard. Trocy-en-Multien : Editions de la revue conférence, 2009.
- MCLUHAN M.** *La Galaxie Gutenberg, la genèse de l'homme typographique, (titre original : (en) The Gutenberg Galaxy : The Making of Typographic Man, University of Toronto Press).* Paris : Mame, 1962.
- MCLUHAN M.** *Pour comprendre les médias. Les prolongements technologiques de l'homme.* Québec: Bibliothèque Québécoise, Sciences humaines, 1993.
- MICHALON C.** *Différences culturelles : mode d'emploi.,* Saint-Maur : Sépia, 1997.
- MORIN E.** *Les Sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur.,* Paris : Le Seuil, 2000.
- NICOLAS J.** *Détachement, expatriation et relations collectives de travail.* Paris : Techniques et Economiques, 1991.
- NIZET J., RIGAUX N.** *La sociologie de Erving Goffman.* Paris : Collection Reepères, La Découverte, 2005.
- OBBERG K.** *The social economy of the tlingit indians,* Paris : Douglas, 1980.
- PARSONS T., SHILS E.** *Toward a general theory of action.* Cambridge : Harvard University Press, 1951.
- PASSERON J.C., BOURDIEU P.** *Les Héritiers. Les étudiants et la culture.* Paris : Les Éditions de Minuit, 1964.
- PEDERSEN P.** *The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents Around the World.* Santa Barbara : ABC-CLIO, 1995.
- PERSIKOVA T.** *Communication interculturelle et la culture corporative.* Moscou : Logos, 2002.
- PIAGET J.** *Recherches sur l'abstraction réfléchissante, tome 1 : l'abstraction des logico-arithmétiques.* Paris : Presses Universitaires de France, 1977.
- RABASSO C.** *Introduction au management interculturel : pour une gestion de la diversité.* Paris : Ellipses, 2007.
- RABINOWITZ A.** *C'est décidé, je pars! : guide de premiers secours pour une expérience à l'étranger.* Paris : Les Carnets de l'info, 2010.
- RADVANYI J.** *La Nouvelle Russie. L'après 1991 : un nouveau « temps de troubles ».* Paris : Masson/Armand Colin, 1996.
- RANDOLPH, LANDIS C., TZENG, O.** *Changes in people's affective reactions (feelings). Greater enjoyment among people who interact with hosts.* In: The Sage Handbook of Intercultural Competence. Thousand Oaks : Sage, 2005.
- ROGER A., GUERRERO S., CERDIN J.L.** *La gestion des carrières : enjeux et perspectives.* Paris : Vuibert, 2004.
- ROSINSKI P., LENHARDT V.** *Le coaching interculturel: comment favoriser un succès durable grâce aux différences,* trad. Par Sophie Brun-Jacquet. Paris : Dunod, 2009.
- RUBEN B.D.** *Communication and Human behavior.* New York : Macmillan, 1983, page 336.
- SAMOVAR L., PORTER R.** *Intercultural communication.* Belmont : Wadsworth Publishing company, 1997.
- SCHRAMM W.** *The science of human communication.* New York : Basic Books, 1963.
- SPITZBERG B. ET CUPACH W.** *Handbook of Interpersonal Competence Research.* New York : Springer-Verlag, 1989.
- SPITZBERG B., CHANGNON G.** *Conceptualizing Intercultural Competence.* In : Darla K. Deardorff The Sage Handbook of Intercultural Competence. Thousand Oaks : Sage, 2009.
- THIEBLEMONT-DOLLET S.** *L'Interculturalité dans tous ses états.* Nancy : Presses Universitaires, 2006.
- THURSTONE T.** *Factorial studies of intelligence.* Chicago : University of Chicago Press, 1941.

- TODOROV T.** *Mikhaïl Bakhtine. Le principe dialogique suivi d'Écrits du Cercle de Bakhtine.* Paris : Seuil, 1981.
- TORBION I.** *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting.* New York : Wiley, 1982.
- TRAGGER, G. ET HALL, E.** *Culture and communication. A Model and Analysis.* Washington, DC : Foreign Service Institute/American Council of Learned Societies, 1954, p. 137 – 149.
- TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER CH.** *Du management interculturel à l'entreprise multiculturelle.* Paris : Maxima, 2008.
- VIDAL Y.** *Cadres sans frontières : gestion internationale des ressources humaines.* Paris : ESF, 1991.
- WACHEUX F., AUTISSIER D.** *Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail.* Paris : Eyrolles, 2006.
- ZARIFIAN P.** *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle.* Paris : Presses Universitaires de France, 2009.
- АВДЕЕВ Р.Ф.** *Философия информационной цивилизации.* Москва : ВЛАДОС, 1994.
- АРНОЛЬДОВ А.И.** *Цивилизация грядущего столетия. Культурологические размышления.* Москва : Грааль, 1997.
- АРУТЮНОВ С.А.** *Народы и культура: развитие и взаимодействие.* Москва, Эдвин Меллен Пресс, 1989.
- АРУТЮНОВА Н.Д.** *Язык и мир человека.* Москва : Языки русской культуры, 1999.
- АСКОЛЬДОВ С.А.** *Концепт и слово.* Москва: Русская словесность. Антология Под ред. В.П. Нерознака М., 1999.
- БАЙБУРИН А.К.** *Ритуал в традиционной культуре.* СПб : Наука, 1993.
- БАХТИН М.М.** *Эстетика словесного творчества* Москва : Искусство, 1979.
- БЕРДЯЕВ Н.** *Философия творчества, культуры и искусства* Соч. В 2-х томах. Москва : Искусство, 1994.
- БИБЛЕР В. С.** *Диалог. Сознание. Культура (идея культуры в работах Бахтина). Одиссей: человек в истории. Исследования по социальной истории культуры.* М., 1989.
- БИБЛЕР В.С.** *От наукоучения к логике культуры. Два философских введения в двадцать первый век.* М., 1991.
- БИБЛЕР В.С.** *Цивилизация и культура* Б Размышления в канун XXI века М., 1993.
- БОДАЛЕВ А.А.** *Личность и общение.* Москва: Международная педагогическая академия, 1995.
- БУЛГАКОВ С.Н.** *Философия имени.* Москва, Искусство, 1979.
- ВАН ДЕЙК Т.А.** *Язык. Познание. Коммуникация.* Благовещенск: БГК им. И. А. Бодуэна де Куртенэ, 2000.
- ВАЦЛАВИК П., БИВЕН Д., ДЖЕКсон Д.** *Прагматика человеческих коммуникаций.* Москва : ЭКСМО Пресс, 2000.
- ВЕБЕР М.** *Избранные произведения.* Москва : Прогресс, 1990
- ВЕЖБИЦКАЯ А.** *Сопоставление культур через посредство лексики и прагматики.* Москва : Языки славянской культуры, 2001.
- ВЕРДЕРБЕР Р.** *Психология общения.* СПб : Прайм-Еврознак, 2003.
- ВЫГОДСКИЙ Л.С., ЛУРИЯ А.Р.** *Этюды по истории поведения.* Москва: Педагогика-пресс, 1992.
- ГАДАМЕР Х.Г.** *Истина и метод. Основы философской герменевтики.* Москва : Прогресс, 1998.
- ГАЧЕВ Г.** *Национальные образы мира. Курс лекций.* Москва : Academia, 1998.
- ГЕРДЕР И.Г.** *Идеи к истории философии человечества* Москва : Наука, 1997.
- ГОЛИЦЫН Г.А.** *Информация и творчество. На пути к интегральной культуре.* Москва : Информационно-издательское агентство «Русский мир» , 1997
- ГОФМАН И.** *Анализ фреймов: эссе об организации повседневного опыта.* Москва : Институт социологии РАН, 2003.
- ГОФФ Ж.** *Цивилизация средневекового Запада.* Москва : Прогресс, 1992.

- ГРАНОВСКАЯ Р.М., КРИЖАНСКАЯ Ю.С.** *Творчество и преодоление стереотипов.* Спб. : Издательство ОМС, 1994.
- ДАНИЛЕВСКИЙ Н.Я.** *Россия и Европа Взгляд на культурные и*
ДЕЙК Т.А. *Расизм и язык* Москва : ИНИОН РАН, 1989.
- ДЕЛОКАРОВ К.Х.** *Вместо введения: к вопросу о цивилизационном потенциале глобализации // Многогранная глобализация.* Отв. Ред. Делокаров К.Х. М., 2003.
- ДЕМИН Л.М.** *Взаимодействие культур и проблема взаимных культурных влияний.* Москва: Изд. РУДН, 1999.
- ДРИДЗЕ Т.М.** *Язык и социальная психология.* Москва : Высшая школа, 1980.
- ДРИККЕР А.С.** *Эволюция культуры: информационный отбор.* СПб :
- ЕГОРОВ В.К.** *Философия культуры России: контуры и проблемы.* Москва : Изд-во РАГС, 2002. С.4.
- ЖИНКИН Н.И.** *Речь как проводник информации.* Москва : Наука, 1982.
- КАГАН М.С. ХИЛТУХИНА Е.Г.** *Проблема «Запад-Восток» в культурологии.* Москва: Восточная литература, 1994.
- КАЗАРИНОВА Н. В.** *Межличностное общение.* Спб. : Питер, 2000.
- КАНДИНСКИЙ В. В.** *О духовном в искусстве.* Спб. : Ленинградская галерея, 1990.
- КАНТ И.** *Критика способности суждения // Соч. В 6-ти томах. Т. 5.* Москва: Наука, 1966, с. 161-531.
- КЛАРК С.** *Наблюдая за французами.* Москва: Рипол классик, 2011.
- КЛЮЧЕВСКИЙ В.О.** *Курс русской истории.* Соч. В 8-ми томах. Т. I. Москва: Наука, 1956.
- КОНРАД Н. И.** *Запад и Восток.* Москва : Наука, 1986.
- КУЗНЕЦОВ И. Н.** *Научное исследование. Методика и оформление.* Москва: Дашков и Ко, 2004.
- КУНИЦЫНА В. Н., КАЗАРИНОВА Н. В., ПОГОЛЬША В. М.** *Межличностное общение.* Спб. : Питер, 2001.
- ЛИХАЧЕВ Д. С.** *Прошлое будущему.* Москва : Наука, 1985.
- ЛОТМАН Ю. М.** *Внутри мыслящих миров. Человек текст - семиосфера - история.* Москва: Языки русской культуры, 1996.
- ЛОТМАН Ю. М.** *Культура и взрыв.* Москва : Прогресс, 1992.
- МОИСЕЕВ Н.Н.** *Универсум. Информация. Общество.* Москва : Наука, 2001.
- НИЦШЕ Ф.** *Воля к власти.* Москва: Культурная Революция, 1994.
- НОЭЛЬ Э.** *Массовые опросы. Введение в методiku демокопии.* Москва : Прогресс, 1978.
- ОЛЕЩУК Ю.Ф.** *Технология общения.* Москва: Знание, 1996.
- ПАНАРИН А.С.** *Искушение глобализмом.* Москва : Эксмо, 2000.
- ПЕРСИКОВА Т.Н.** *Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие.* – М.: Логос, 2002.
- ПЕТРОВ М.К.** *Язык, знак, культура* Москва : Наука, 1991.
- ПЕЧЧЕЙ А.** *Человеческие качества* Москва : Прогресс, 1985.
- ПИЛИПЕНКО А.А., ЯКОВЕНКО И.Г.** *Культура как система.* Москва: Языки русской культуры, 1998.
- САДОХИН А.П.** *Межкультурная коммуникация.* Москва : ЛОГОС, 2004.С. 57
- СЕРГЕЕВ А.М.** *Коммуникации в культуре.* Петрозаводск : Изд-во Петрозаводского ун-та, 1996.
- СЕРГЕЕВА А.В.** *Какие мы русские? Книга для чтения о русском национальном характере.* Москва: Русский язык, 2006.
- СОКОЛОВА В.В.** *Культура речи. Культура общения.* Москва: Просвещение, 1995.
- СОЛОНИН Ю.Н.** *Культурология.* - Москва : Высшее образование, 2007, с. 173
- ТАРАСОВ Л.В.** *Мир, построенный на вероятности.* Москва: Просвещение, 1984.
- ТЕР-МИНАСОВА С.Г.** *Язык и межкультурная коммуникация.*, Москва: Слово, 2008.
- ТИШКОВ В. А.** *Очерки теории и политики этничности в России.* Москва: Наука, 1997.
- ТОЙНБИ А.** *Постижение истории.* Москва : Прогресс, 1992.

- ТРИАНДИС Г. К.** Культура и социальное поведение. Москва : Форум, 2007.
- УШАКОВА Т.Н.** *Теория Организации. Учебно-методическое пособие для студентов.* Архангельск : Институт менеджмента, 2001.
- ШАРОНОВА С.А.** *Социальные технологии. Деловые игры.* Москва: Изд. ПСТГУ, 2010.
- ШТЕЙНБЕРГ И., ШАНИН Т., КОВАЛЕВ Е., ЛЕВИНСОН А.** *Качественные методы. Полевые социологические исследования.* Санкт-Петербург: Алетейя, 2009.
- ЯДОВ В.А.** *Современная теоритическая социология.* Санкт-Петербург : Интерсоцис, 2009.

ARTICLES

- ABDALLAH-PRETCEILLE M.** L'éducation interculturelle, *PUF, Collection: «Que sais-je?»*, 2010, № 3487.
- АЧАВ Д.** *L'approche Interculturelle dans l'enseignement du français comme une langue Étrangère, Synergies Algérien, 2009, №8, p.5.*
- ALBERTINI F.** Penser autrement la Méditerranée Contemporaine : Quelles Voies Pour Le Dialogue Interculturel ?, *Communication et Diveristé Culturelle, 2013, № 2, p.12*
- BARMEYER C. et U. MAYRHOFER** Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ?, *Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2002, № 70, p. 24-33.*
- BENNETT J.M.** Modes of Cross-Cultural Training: Conceptualizing Cross-Cultural Training as Education, *IJIR International Journal of Intercultural Relations 10, 1986, №2, p. 117 -34.*
- BENNETT M. J.** Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity (revised), 1993, *In R. M. Paige (Ed.), Education for the Intercultural Experience*, Yarmouth: Intercultural Press,
- BLACK J.S. & GREGERSEN H. B.** The right way to manage expatriates, *Harvard Business Review, 1999, March/April, p. 52-63.*
- BLACK J.S., MENDENHALL M.** Cross-Cultural Training Effectiveness A Review and Theoretical Framework for Future Research, *Academy of Management Review. 1990. Vol.15. Iss.1.*
- HOWARD-HAMILTON M.F., RICHARDSON B.J. & SHUFORD B.** Promoting multicultural education: A holistic approach, *College student Affairs Journal, 1998, №5.*
- BOLSHAKOVA O.B., TEREHOVA T.A.** Foreign conceptual models of intercultural competence, *Психология в экономике и управлении, 2012, № 1.*
- BREWSTER C.** The Paradox of Expatriate Adjustment: UK and Swedish Expatriates in Sweden and the UK, *HRM Journal, 1993, № 4(1), p. 49-62.*
- CAMILLERI C.** Culture et Sociétés : caractères et fonctions, *Les Amis de Sèvres, № 4, 1982.*
- CARAYOL V.** New Challenges in Cross-Cultural Communication Studies, Carayol V., Frame A. (Dir), *Communication and PR from a Cross-Cultural Standpoint: Practical and Methodological Issues*, Bruxelles, Peter Lang, 2012.
- CARAYOL, V.** Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles. *Etudes de communication (en ligne)*, 2005, 28, Disponible sur <http://edc.revues.org/index276.html>
- CASMIR F.** Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture building model, *International Journal of Intercultural Relations, 1999, 23 (1): 91 – 116.*
- COHEN-EMERIQUE M.** Pour une approche interculturelle en travail social, Théories et pratiques, *Presses de l'EHESP, Rennes, 2011.*
- COURPASSON D., LIVIAN Y.F.** Le développement de la notion de compétences, glissement sémantique ou idéologie, *Revue de gestion des ressources humaines, №1, octobre 1991, p.3-10.*
- CUI G., AWA N.E.** Measuring Intercultural Effectiveness: An Integrative Approach, *International Journal of Intercultural Relations, 16, 1992, p. 311 – 328.*
- CUI G., VAN DEN BERG S., JIANG Y.** Cross-Cultural adaptation and ethic coommunication. Two structural equation models, *The Harward Journal of Communications, 1998, 9 (1), p. 69 – 85.*

- DAVIDSON P., KINZEL E.** Supporting the expatriate: A survey of Australian management practice, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1995, №33 (3), p. 105-116.
- DEFELIX C.** Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2001, №4, p.33-45.
- FLANAGAN J. C.** The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, 1954, N51, 327-358.
- FOUCAULT M.** Généalogie, esthétique, contrôle, *Revue Chimères*, 2004, № 54-55, p. 256
- GRAINGER R. J., NANKERVIS A. R.** Expatriation Practices in the Global Business Environment, *Research and Practice in Human Resource Management*, 2001, №9 (2), p. 77-92.
- GRIFFITH D. A.** Rôle of communication compétences in the international business relationship développement, *Journal of World Business*, 2002, vol. 37, issue 4, p. 256-265.
- GUDYKUNST W. B.** Dimensions of Intercultural Effectiveness: Culture Specific or Culture General?, *International Journal of Intercultural Relations*, 1984, vol.8, p. 1-10.
- GUDYKUNST W.B., HAMMER M.R.** Basic training design: Approaches to intercultural training, *D. Landis & R.W. Brislin, Handbook of Intercultural training, Vol.1 : Issues in theory and design. – New York: Permagon press, 1983, 154, p. 118 – 154.*
- GULLAHORN, JEANNE E., AND JOHN T. GULLAHORN.** An Extension of the U-Curve Hypothesis, *Journal of Social Issues*, 1963, № 19, p. 33–47.
- GUNDLACH G., ACHR D R., MENTZER J.** The structural commitment in exchange, *Journal of marketing*, 1995, №59 (1), p. 78-92
- HAMMER M.R. et al.** Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory, *International Journal of Intercultural Relations*, 2003, №27, p. 421–443.
- HANNIGAN T.** Traits, Attitudes and Skills that are related to Intercultural Effectiveness and their Implications for Cross-Cultural Training: a Review of the Literature, *International Journal of Intercultural Relations*, 1990, vol. 14, p.89-111.
- HOFSTEDE G.** Cultures and Organizations: Software of the Mind, *International Studies of Management & Organization*, 10, 1er janvier 1980, p. 15–41.
- HOWARD-HAMILTON, RICHARDSON ET SHUFOND** Promoting multicultural éducation: A holistic approach, *College student Affairs Journal*, №18, p. 5 – 17.
- HUNTMGTON S.P.** The Clash of Civilization?, *Foreign Affairs*, 1993.
- KOHL S. R.** Modèles de comparaison des cultures, *Intercultures*, № 9, April 1990
- KOLB, D.A, KOLB, A.Y.,** Learning styles and Learning spaces, *Academy of Management Learning & Education*, 2005, Vol. 4, № 2, pp. 193-212 Disponible sur <http://www.jstor.org/stable/40214287> (date de consultation 11.2014)
- KUPKA, EVERETT & WILDERMUTH** The Rainbow Model of Intercultural Communication Competence: A Review and Extension of Existing Research, *Intercultural Communication Studies Journal*, 2007, XVI : 2
- LIKHACHEV D.** Culture comme l'environnement entière, *Nouvel Monde*, 1994, №8, p. 3-8
- MAMMAN A.** Expatriates intercultural effectiveness: Relevant variables and implications, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1995 – № 33(1), p. 40-57.
- MOON D.G.** Concepts of the culture : Implications for intercultural communication research, *Communication Quarterly*, 1996, № 44 (1), p.70 – 81.
- OBBERG K.** Culture Shock, *Panel discussion at the Midwest regional meeting of the Institute of International Education in Chicago - November 28, 1951 - Repris de <http://www.smcm.edu/Academics/internationalede/Pdf/cultureshockarticle.pdf>.*
- PAILLÉ P.** L'effet dossier. Analyse de données de terrain avec la Théorisation Ancrée, *Cahiers de recherche sociologique* , №23, 1994, p. 147-181.
- QUERY J. L., KREPS G. L., ARNESON P., CASO N. S.** « Toward helping organizations manage interaction: the theoretical and pragmatic merits of the Critical Incident Technique ». In: Herndon S. L., Kreps G. L. (2001), *Qualitative research: applications in organizational life. Hampton Press Inc.*, 2001, p. 91- 119.
- RABINOWITZ A.** C'est décidé, je pars! : Guide de premiers secours pour une expérience à l'étrange, *Les Carnets de l'info*, 2010, Paris.

- RIPMEESTER N.** What works in expatriation, *Graduate Recruiter*, 2004, Issue 17 (April).
- ROTH P.L., BEVIER C.A., BOBKO P., SWITZER F.S., TYLER P.** Ethnic group differences in cognitive ability in employment and educational settings: A metaanalysis, *Personnel Psychology* 54, 2001, p. 297–330.
- SOLOMON C. M.** Short-term assignments and other solutions, *Workforce*, 1999, №4 (2), p.38-40.
- SPITZBERG B.** Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context, *International Journal of Intercultural Relations*, 1989, №13, p. 241 - 268.
- STRAWN K. B., NURNEY S. P.** Outsource expatriate support for high quality, low costs, *HR Magazine*, 1995, №40(12), p. 65-69.
- TING-TOOMEY; KUROGI** Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory, *International journal of intercultural relations*, 1998, №22 (2), p. 187–225.
- TRAGER G. L.** A status symbol and personality at Taos Pueblo, *Southwestern Journal of Anthropology*, 1948, №4 (3), p. 299–304.
- TRIANDIS H.R.** Culture training, cognitive complexity and interpersonal attitudes, *Reading in intercultural communication*, Ed. In: D. Hovers, Pittsburgh: Regional Council for Intercultural education, 1973, vol 2, p. 55 – 67.
- TRIANDIS H.R.** *Reading in intercultural communication*, Pitsbourg Regional Council for Intercultural Education, 1973, Vol 2, p. 55 – 67.
- TUNG R.** Selection and training of personnel for overseas assignments, *Columbia Journal of World Business*, 1980, №16(1), p. 68-78.
- TUNG R.** Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals, *California Management Review*, 1982, №25(1), p. 62.
- VERGA J., LUBATKIN M., CALORI R. & VERY P.** Measuring organisational culture clashes : A two-nation post-hoc analyses of cultural compatibility index, *Human Relations*, 2000, №53 (4), p.557.
- VERQUIN B.** Les Français à l'étranger : une population difficile à délimiter, *Revue européenne de migrations internationales*, 1995, Vol. 11 №3, p. 193-203.
- VINCE R.** Behind and beyond Kolb's learning cycle, *Journal of Management Education*, 1998, № 22, p. 304-319.
- ZUBCHENKO L.** Strategie de Lisbon de Union European : les espoirs et les déceptions (en ligne), *Revue « Perspectives »*, consulté 5 aout 2010
- АЙЗЕНШТАДТ Ш.** Международные контакты: культурно-цивилизационное измерение, *МЭМО*, 1991, № 10.
- АМЕЛИНА Е.** Понятие цивилизации вчера и сегодня , *ПОЛИС*, 1993, №3.
- АСТАФЬЕВА О.Н.** Взаимодействие культур: перспективы альтернативных решений в эпоху глобализации, *Многогранная глобализация*, Москва., 2003, с. 222.
- АНТОНОВ В.И., ЯМПИЛОВА З.С.** Проблема стереотипов из барьеров в контексте коммуникации культур, *Россия и Запад: диалог культур*, 1999, Москва, Вып. 7.
- БАРТ Р.** Избранные работы. Семиотика Поэтика М., 1989. И.Бартминьский Е. Этноцентризм стереотипа Польские и немецкие студенты о своих соседях, *Славяноведение*, 1997, № 1.
- БЕРДЯЕВ Н.** Мое философское мировоззрением, *Философские науки.*, 1990, №6, с. 85-90.
- БИБЛЕР В.С.** О логической ответственности за понятие «диалог культур», *Ежегодник культурологического семинара*, 1996, Вып. 2., М., 1996.
- БОГАТЫРЕВА Т.Г.** Глобализация культуры: что это?, *Многогранная глобализация.*, Москва., 2003, с. 261-262.
- ВАСИЛЕНКО И.А.** Диалог культур, диалог цивилизаций, *Вестник РАН*, 1996., №5, с. 394-402.
- ВЕРНАДСКИЙ Г.В.** Монгольское иго в русской истории, *Евразийский временник*, Париж, 1927, Кн. 5, Париж, 1927.
- ВЫШЕСЛАВЦЕВ Б.П.** Русский национальный характер, *Вопросы философии*, 1995, №6.
- ГИДДЕНС Э.** Социология, *Социс*, 1994, №2, с. 129-138.
- ГРОМОВ М.Н.** Вечные ценности русской культуры, *Вопросы философии*, 1994, № 1.

- ГУЛЫГА А.** Миф как философская проблема, *Античная культура и современная наука*, М., 1985.
- ИГНАТОВ А.** Евразийство: поиск новой культурной идентичности, *Вопросы философии*, 1995, № 6, с. 49-65.
- КАГАН М.С.** К вопросу о понимании культуры, *Философские науки*, 1989, №5, с. 78-81.
- КАССИРЕР Э.** Лекции по философии и культуре, *Культурология XX в.*, М., 1995.
- КНЯЗЁВА Е.Н.** Случайность, которая творит мир, *Философия и жизнь*, 1991, №7.
- КУТЫРЕВ В.А.** Культура в объятиях культурологии, *Человек*, 1998, № 5, с. 22-34.
- ЛИХАЧЕВ Д.С.** Культура как целостная среда, *Новый мир*, 1994, № 8, с. 3–8.
- МАМАРДАШВИЛИ М.К.** Мысль в культуре, *Философские науки*, 1989, №2, с. 75-81.
- ТАРАСОВ Е.Ф.** К построению теории межкультурного общения, *Языковое сознание: формирование и функционирование*, Москва, 1998.

ACTES DE COLLOQUES

- BARMEYER C.** Peut-t-on mesurer les competences interculturelles ? Une etude comparée des styles d'apprentissage France, Allemagne, Québec. **In** : Simard, Gilles, Lévesque, Ginette (Hg.) : *La GRH mesurée. Actes de XVme congrès AGRH*, 2004, Montréal, S. 1435-1462.
- Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle.** Paris : UNESCO, 2003.
- L'UNESCO et la Question de la diversité culturelle**, 1946 – 2007. Bilan et strategies. Paris: UNESCO, 2007.
- PERETTI J. M.** Audit social & développement des entreprises & des organisations. **In** : Actes de la 9e Université de printemps de l'audit social, Université de printemps de l'audit social, Institut de l'audit social , Paris, 17, 18 & 19 mai 2007 - Moscou, Fédération de Russie.
- STOCKINGER P.** *L'univers du langage.* **In** : Rapport pour la Commission Internationale pour une Histoire Sociale et Culturelle du Monde, UNESCO, Paris, 1982.
- Международная конференция ЮНЕСКО Евролингвауни**, М., 1996.
- Доклад о развитии человеческого потенциала за 1996г.** Нью Йорк. 1996.
- Проблема межкультурной коммуникации.** Материалы международного семинара 28-29 сентября 2000г. Часть I. Отв. ред. Макшанцева Н.В. Нижний Новгород, НГЛУ, 2000.
- Проблема национальной идентичности в культуре и образовании России и Запада:** материалы научной конференции. Воронеж, 2000.
- Проблемы глобализации: реальность, тенденции, прогнозы.** Материалы постоянно действующего Клуба ученых «Глобальный мир». М., 2001. Вып. 6

TRAVAUX UNIVERSITAIRES

- BALAHACHI H.** *Influence de l'adaptation interculturelle et de différentes facettes de motivation sur la motivation à l'expatriation.* Mémoire de Master 1 : Psychologie du travail. Bordeaux : Université Bordeaux 2, 2005.
- CHANDON J.L.** *L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine.* Thèse de Doctorat : CEROG et ATER à l'IAE. Aix-en-Provence : Université Aix-Marseille III, 2001.
- CHANTEREAU G.** *Comment grâce au management interculturel aborder une expatriation en Chine ?* Mémoire de master 2 : Management commercial. Bordeaux : Université de Bordeaux 4 (IUP), 2007.
- MENAGER-SIBE S.** *Le Droit du travail en Russie.* Thèse de Doctorat : Droit. Paris : Université Paris, 2010
- WAXIN M.F.** *L'adaptation des expatriés.* Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion. Aix-en-Provence: Université Aix-Marseille III, 2000.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Le spectre de valeurs de Clyde Kluckhohn et Fred Strodtbeck.....	23
Tableau 2 : Modèle de Darla Deardoff « Pyramide à quatre niveaux ».....	51
Tableau 3 « Compétences interculturelles sur trois niveaux de coopération » de Brian Spitzberg.....	57
Schéma 1 : La classification des méthodes d'enseignement interculturel (de Gudykunst & Hammer)	7

ANNEXES

Annexe n°1 La synthèse des modèles étudiés dans la revue de la littérature.

Chapitre 1 Histoire de la communication interculturelle : USA, Europe, Russie	Chapitre 2 Modèles de développement des compétences interculturelles	Chapitre 3 Formations interculturelles
<p><u>USA années 1950</u></p> <p>L'intérêt envers la question de l'interculturalité est né avec la nécessité de missions humanitaires et relations diplomatiques après la fin de la Seconde Guerre Mondiale</p> <p><u>Edward T. Hall</u> :</p> <p>Notion de non-verbal, temps et contexte</p> <p><u>Kluckhohn et Strodtbeck</u> : Valeurs culturelles</p> <p><u>Geertz</u> : Interprétation inconsciente</p> <p><u>Europe années 1970</u></p> <p>La mondialisation et les nouvelles technologies de communication et d'information dans le monde du travail et la société en général.</p>	<p>En regardant les éléments qui définissent les compétences, nous pouvons citer les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir - Savoir-faire - Savoir-être - Mélange des savoirs, savoir-faire, savoir-être <p>Nous pouvons ajouter motivation et maîtrise des actions et émotions, des prises de responsabilité et initiatives qui dépendent du contexte.</p> <p>Les modèles de développement des compétences interculturelles utilisent des termes tels qu'adaptation, accommodation et assimilation. Les théories du développement peuvent être divisées en 5 thématiques :</p>	<p>USA, Europe (France, Allemagne), Royaume-Uni, Australie, Russie et Canada.</p> <p><u>Public cible</u> : dirigeants d'entreprise, équipes et individus, étudiants, spécialistes de RH et familles qui accompagnent les employés à l'étranger.</p> <p><u>Formats de formations</u> : distance et temps réel</p> <p><u>Contenu</u> (par Hammer et Gudykunst)</p> <ul style="list-style-type: none"> - deux types didactiques - et deux types empiriques - dans deux domaines : <ul style="list-style-type: none"> culture spécifique et culture générale

<p><u>Macluhan</u> : Village Global et Internet</p> <p><u>Hofstede</u> : 4 dimensions de culture</p> <p>Hierarchie, Individualisme/collectivisme, Masculinité/féminisme, Contrôle d'incertitude</p> <p><u>Ecole culturaliste</u> : Influence des médias</p> <p><u>Philippe d'Iribarne</u> : Logique d'honneur</p> <p><u>Trompenaars</u> : 7 dimensions de la culture</p> <p><u>Russie années 1980</u> Diversité géographique et linguistique de Russie, à la cohabitation de multiples nations et ethnies.</p> <p><u>Y. Lotman</u> : Question linguistique</p> <p>La culture est un univers de sens qui ne cessent de bouger et se rencontrer.</p> <p><u>I.Kartseva</u> : Approche géographique</p> <p>La rencontre de l'Ouest et l'Est est une situation de combat.</p> <p><u>V. Bibler</u> : Approche dialogique et socio-psychologique, Dialogue des cultures apprentissage interculturel</p> <p><u>M. Bakhtin</u> :</p> <p>Théorie de l'humour et du dialogue culturel</p>	<p><u>Modèles structuraux</u> : notions de bases : motivations, connaissances, aptitudes, contexte</p> <p><u>Modèles causaux</u> : incertitude, peur de l'inconnu, problèmes identitaires, image de soi et de culture, gestion des impressions, gestion des émotions</p> <p><u>Modèles d'adaptation et co-orientation</u>: évolution de l'individu, transformation professionnelle (art dramatique Spitsberg), transformation culturelle (Kim), accommodation de vie (Gilles)</p> <p>Corrélation des actes verbaux et non-verbaux dans des situations d'interaction dans 2 dimensions : émetteurs et récepteurs.</p> <p>Les théories étudiées : Niveaux de coopération de Bryan Spitsberg, Vision croisée du monde de Alvio Fantini, Arc en ciel Kupka et Everett.</p> <p><u>Modèles dynamiques</u> :</p> <p>les aspects temporels et le dynamisme dans 2 dimensions : émetteurs et récepteurs.</p> <p>Les théories étudiées :</p> <p>Sensibilité interculturelle de Milton Bennett et Choc culturel de Kalervo Oberg</p>	<p><u>Différence majeure entre les formations</u> en Europe : écoute et mémorisation</p> <p>aux USA : formations orientées vers l'action et l'expérience</p> <p>Après l'analyse du marché, nous avons distingué <u>les enjeux des formations comme les outils</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pour apprendre les langues étrangères - pour faire évoluer la personne professionnelle - pour appréhender une nouvelle expérience <p><u>Phases d'enseignement interculturel</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluation du potentiel interculturel à travers les indicateurs directs et indirects à travers les données qualitatives et quantitatives par la personne elle-même, experts indépendants et collègues - Enseignement sous les formes suivantes : Assimilateur culturel <p>Programme de formation à la sensibilité interculturelle et apprentissages cognitifs</p> <p><i>Coaching</i> Interculturel par P. Rosinski</p>
--	---	---

Annexe n°2

Organisations de formation interculturelle: cabinets privés, universités, écoles de commerce et d'ingénieurs

- *Akteos* (France) <https://www.akteos.fr/accueil/>

Leader de la formation interculturelle en France. La société propose des programmes d'accompagnement interculturel personnalisés (*coaching*), du conseil et des formations en groupe. Le choix des sujets est très varié : l'enseignement de la langue, des codes culturels des pays ... Les programmes s'adressent à des entreprises et à des équipes de gestion en France afin de les aider à améliorer leurs qualifications dans le domaine multiculturel.

- *Aperian Global* (USA, Japon, Inde, Chine et France) <http://www.aperianglobal.com/>

«Aperian» est dérivé du mot latin « *aperire* », qui signifie « ouvrir » ou « donner accès à ». L'organisation pense que ce nom reflète l'essence de sa mission et l'esprit de travail avec ses clients. Cette société internationale fournit des conseils et de la formation dans plusieurs pays du monde avec l'objectif de faciliter le développement des entreprises transnationales. Le public cible de cette société est divisé en cinq groupes : 1. leaders et directeurs, 2. équipes, 3. individus, 4. professionnels de l'apprentissage interculturel, 5. étudiants.

Selon les types de formations et catégories des apprenants, l'organisation propose trois modes de formation interculturelle : 1. programmes pour faciliter la communication (en temps réel ou virtuel) ; 2. formations en ligne (auto-formations); 3. évaluation du potentiel interculturel.

- *Beasley Intercultural* (Australie – Asie-Pacifique) <http://intercultural.com.au/>

Société leader dans le domaine du conseil et de la formation en Australie et dans toute la région Asie-Pacifique. Son profil : conseil et formation pour atteindre un niveau élevé de leadership dans le domaine des négociations interculturelles, développement durable dans la collaboration avec les partenaires à l'international.

- *Buro Akzent* (Russie) <http://www.buro-akzent.ru/>

Cabinet de formation interculturelle en Russie. Les experts et spécialistes du cabinet travaillent depuis plus de dix ans dans le domaine du développement des affaires et du conseil au personnel des entreprises franco-russes. Contenu des formations : ateliers et master-classes, sessions pour le développement de stratégies, jeux de rôles et simulations, discussions animées, conférences. Le public cible de ce cabinet est le personnel des entreprises russes, spécialistes des ressources humaines et gestionnaires de différents niveaux. Tous les programmes de formation visent à résoudre un problème concret, ainsi qu'à développer des aptitudes professionnelles, les compétences et les qualités personnelles d'un personnel sûr de lui. Le leitmotiv de ce cabinet est l'accent mis sur le succès.

- *Charis Intercultural Training Corporation* (USA) <http://www.chariscorp.com/>

Cette société américaine propose des formations de communication interculturelle dans le monde entier. Au cœur des programmes d'apprentissage de ce cabinet de formation, se trouve la notion de « confiance » interpersonnelle et organisationnelle. L'organisation propose des formations en temps réel et en ligne (sur internet). La société possède un outil d'évaluation du niveau de confiance et insiste sur le rôle de la culture dans la prise de décision de faire confiance aux autres.

- *Coghill & Beery International* (Royaume-Uni) www.coghillbeery.com/tools-resources/

Cette société britannique de conseil sur les questions interculturelles met l'accent sur le développement du leadership. Le travail est construit de manière à aider les clients à développer leur capacité en travaillant avec les organisations internationales et en créant un rapport de confiance avec des collègues de différentes cultures.

- *Communicaid* (France) <https://www.communicaid.fr/>

Cette société internationale aide les grandes organisations dans le monde entier dans leur développement des compétences interculturelles. La formation fournit les outils et techniques nécessaires à la vie et au travail dans un environnement multiculturel. Le contenu des formations proposé par ce cabinet peut être divisé en six groupes de travail en fonction de la cible et du format d'enseignement :

4. cours d'anglais (immersion à Londres, anglais juridique, anglais des affaires)
5. cours d'autres langues étrangères (italien, espagnol, français, allemand),
6. techniques de communication (orientation vers la langue anglaise, rédaction d'email en anglais, construction de présentations publiques etc.)
7. programmes axés sur l'interculturalité (connaissance des éléments composants la culture et leurs impacts dans le monde du travail, sensibilisation aux compétences interculturelles)
8. leadership et management
9. conseil de recrutement et formations pour les spécialistes de RH.

○ *Crown Relocations (France, Toulouse)*

<https://www.crownrelo.com/intl/fr-fr/?country-banner=yes>

Crown Relocations est basé en France (Blagnac, Lyon, Nice et Paris). Le spectre des services proposés par l'organisation est très varié : aide logistique, juridique, ainsi que des formations interculturelles. Pour la partie de formation interculturelle, Interculturel Crown Relocations propose les programmes suivants d'accompagnement des salariés et de leurs familles à l'international :

- Services interculturels
- Formation linguistique
- Outils d'éducation en ligne
- Accompagnement du conjoint

Cette société est titulaire d'un programme unique d'apprentissage interculturel «Passeport Mondial» (*Global Passport*). Ce programme génère des compétences interculturelles qui augmentent ainsi la productivité des salariés des entreprises.

- *Culturelink Network (Canada)* <http://www.culturelink.org/>

Agence de conseil spécialisée dans l'optimisation des relations d'affaires entre les partenaires en provenance de pays différents. Son ambition est de créer un réseau pour le développement d'un système d'information à l'échelle mondiale et d'établir des liens de coopération entre les membres de ce réseau. Les principales activités du réseau Culturelink sont les suivantes : la collecte, le traitement et la diffusion d'informations sur le développement culturel, la promotion de projets de recherche régionaux, interrégionaux et internationaux, l'organisation de conférences d'experts, des séminaires et des cours sur les questions culturelles et la communication, le développement de la Databank Culturelink, la publication d'un bulletin périodique électronique « C- News».

- *Dean Foster Associates – Intercultural Global Solutions (USA)* <http://dfaintercultural.com/>

C'est une association de consultants et de coaches implantée à New York au milieu des années 1980. La société est devenue un réseau mondial d'experts en matière de formation et de conseil dans le développement des solutions créatives et efficaces.

- *Eworlds Learning, Inc. (USA)*

<https://www.worldlearning.org/who-we-are/>

Société privée spécialisée dans la création des programmes de formation interculturelle. Le cabinet travaille sur la conception pédagogique culturellement appropriée et utilise une approche fondée sur la recherche, intitulée « Toa », pour la création de cours de formation - en classe ou en ligne - qui correspondent aux préférences et aux styles d'apprentissage des autres cultures.

- *Families en Global Transition (USA et Canada)* <http://www.figt.org/>

Depuis plus de dix ans, cette société est un leader mondial dans le domaine de l'éducation et de la formation pour les familles des professionnels travaillant à l'étranger. Le cabinet propose des séminaires, programmes d'échanges ainsi que des ressources pédagogiques mises à disposition sur son site internet.

- *Global Coach Center (Allemagne – Russie)* <http://www.globalcoachcenter.com/>

Les experts du centre aident leurs clients à surmonter les difficultés à l'étranger et à éviter la frustration, les problèmes de communication avec d'autres cultures. Les formations sont menées individuellement et en groupe. En outre, le centre organise des réunions et des discours. Le public cible est celui des expatriés, des familles des expatriés, des spécialistes de l'apprentissage interculturel. La société travaille sur l'intelligence émotionnelle. L'un des projets innovants de Global Coach Center est la création de l'Académie interculturelle, avec une série de formations en ligne et la combinaison d'outils tels que le coaching individuel et le coaching partenarial.

- *Global Excellence Ltd. (Royaume-Uni)*
<https://www.global-excellence.com/>

Leader de services de conseil dans le domaine de la mobilité internationale. Les clients profitent d'un soutien et d'un accompagnement de leurs activités par le biais de formations et de conseils stratégiques. L'entreprise s'appuie sur le sens des différences culturelles dans des domaines tels que la communication, la gestion des relations, la hiérarchie et le travail d'équipe.

- *International Consultants Centre (Australie)* <http://www.myicc.com/>

Cette société internationale est spécialisée dans la gestion des ressources humaines et la relocalisation temporaire des employés dans leur pays et à l'étranger. La particularité de la société est le conseil dans le domaine de la gestion d'argent et les différences de systèmes de rémunération entre les pays.

- *AFS (USA)* <http://www.afs.org/>

American Field Service est une organisation non gouvernementale, à but non lucratif dont le siège est basé à New York. Fondée en 1915 aux USA, c'est la plus ancienne organisation gérant la formation interculturelle pour envoyer et recevoir des jeunes dans divers pays pour une durée allant de 1 mois à 1 an. AFS permet aussi d'accueillir gratuitement et bénévolement des jeunes de nombreux pays. Ce réseau compte une soixantaine de pays membres répartis sur les cinq continents. L'objectif de l'organisation est de favoriser l'apprentissage des relations interculturelles et d'améliorer ainsi la compréhension

entre les différentes cultures, de favoriser la paix dans le monde. AFS a été créé par les soldats américains et les infirmiers français du lycée Pasteur de Neuilly en 1915, mais l'organisation ne fonctionne réellement que depuis 1947.

- *Intercultur* (Allemagne) <https://www.intercultur.de/>

Ce cabinet de conseil est basé en Allemagne, à Hambourg. C'est une filiale de l'AFS, le plus grand organisateur d'échanges interculturels dans le monde.

- *Intercultural Group* (USA) <http://www.interculturalgroup.com/>

Cette société a développé un produit dénommé *Intercultural Intelligence* qui est utilisé dans l'enseignement. Ces outils d'apprentissage interculturel sont nécessaires pour gérer l'entreprise dans un contexte d'économie mondialisée du XXI^e siècle.

- *Kwintessential* (Royaume-Uni) <http://www.kwintessential.co.uk/>

Cette société britannique fut fondée en 2003 par trois partenaires afin de fournir un soutien aux négociations commerciales et financières dans le cadre de la mondialisation et de l'internationalisation. Elle propose des cours de langues étrangères, des services de traduction ainsi que des séminaires et de l'accompagnement individuel.

- *OK – communication – Completing your puzzle* (Allemagne) <http://ok-communication.net/>

Cette société allemande propose une formation en communication interculturelle pour les professionnels travaillant à l'international. Ses langues de travail sont l'anglais, le russe et l'allemand. L'expertise de la société couvre tous les aspects de la communication interculturelle avec l'Arménie, l'Azerbaïdjan, la Biélorussie, l'Allemagne, la Géorgie, le Kazakhstan, le Kirghizistan, la Moldavie, la Russie, le Turkménistan, l'Ukraine et l'Ouzbékistan.

L'objectif est de faciliter le processus d'intégration et de réussir dans un nouveau pays. Pour mieux comprendre l'économie du pays, les valeurs sociales et culturelles, la société contemporaine, l'infrastructure, la vie politique et sociale, les systèmes médicaux et éducatifs des informations utiles sur le pays sont fournies.

- *People going Global* <http://www.peoplegoingglobal.com/>

Cette société est engagée dans l'organisation de programmes de formation culturelle. Son orientation est la formation à travers les médias (télévision, presse écrite, radio et internet) qui peuvent faciliter le développement des compétences interculturelles et améliorer la communication quotidienne entre collègues d'Amérique du Nord, d'Europe et de Russie, en matière de communication interpersonnelle dans un contexte multiculturel.

- *Innova Management Institute (Shanghai, Chine)*
<http://www.innova-institute.com.cn/>

Cette société d'origine allemande organise des programmes de formation innovants pour les sociétés multinationales opérant en Chine.

- *STIC Supporting teams in change (Allemagne)*
<http://www.stic-deru.de/russisch/index.html>

L'objectif de cette société germano-russe est de soutenir les équipes dans le processus de changement organisationnel. Elle est spécialisée dans la préparation des expatriés pour déménager dans un autre pays, l'accompagnement en ligne et ses programmes éducatifs impliquent la tenue des réunions à distance.

- *Stöger and Partner (Allemagne)* <http://www.stoegerpartner.de/>

Cette société allemande se compose de formateurs expérimentés et de consultants qui offrent une large gamme de produits et de ressources pour les spécialistes de recrutement et pour les organisations internationales dans leur ensemble.

- *Interchange Institute (USA)* <http://www.interchangeinstitute.org/>

Cet organisme de recherche à but non lucratif a été créé pour faciliter les transitions interculturelles. L'organisation travaille de plusieurs façons : elle aide à la compréhension mutuelle, produit des publications pour aider les nouveaux arrivants aux USA, développe et organise des séminaires de formation interculturelle, et conseille les professionnels.

- World Work (Royaume-Uni) <https://www.worldatwork.org/home/html/home.jsp>

Société britannique dont la mission est d'améliorer les compétences des individus, des groupes ou des organisations, établir et entretenir des relations constructives avec des partenaires d'autres pays. World Work a développé un programme éducatif conçu pour aider les gens à travailler plus efficacement dans un environnement culturel inconnu.

- York Associates (Royaume-Uni) <http://york-associates.co.uk/>

Cette société offre une formation innovante orientée vers le développement du personnel des entreprises dans un contexte interculturel.

Annexe n°3

Guide de l'entretien semi-directif

La durée de l'entretien était fixée à 60mn maximum.

Contrat de communication : 1- 2 minutes

Explication du cadre et de l'objectif de l'entretien, présentation du plan de l'entretien et de sa durée, signalement de l'anonymat de l'entretien, des règles de confidentialité, obtention de l'accord de l'interlocuteur sur le fonctionnement proposé.

Bonjour, je vous remercie d'avoir accepté de partager avec nous votre expérience de travail à l'étranger. Cet entretien est réalisé dans le cadre d'une recherche scientifique sur le thème du développement des compétences en communication interculturelle des cadres qui travaillent à l'international.

Dans notre étude, nous cherchons à comprendre quels sont les outils pratiques d'apprentissage interculturel qui peuvent être proposés aux organismes, aux acteurs ainsi qu'aux formateurs qui travaillent sur les projets à l'international. Je souhaite donc, avec votre accord, vous interroger sur la situation que vous avez vécue lors de votre expérience professionnelle de collaboration franco-russe.

Conduite de l'entretien

1. Veuillez-vous présenter brièvement, s'il vous plaît. Comment vous appelez-vous ?
2. Quelles études avez-vous faites ? Où avez-vous étudié ?
3. Quelles activités professionnelles avez-vous exercées avant votre arrivée à l'étranger ?
4. Où travaillez-vous actuellement ? Dans quel type d'organisation ?
5. Quelles sont vos missions dans le cadre de votre projet à l'international ?
6. Quand et pourquoi êtes-vous parti (e) à l'étranger ?

7. Quelle est la durée prévue de votre mission actuelle ?
8. Quelles démarches avez-vous faites pour préparer votre projet à l'international ?
9. Le type d'organisation au sein de laquelle vous travaillez exige-t-il une préparation spéciale ?
10. Avant votre arrivée dans le pays étranger, avez-vous suivi des formations spécifiques pour préparer votre séjour : des formations linguistiques et culturelles ? Ou bien, peut-être, vous êtes-vous auto formé et, dans ce cas, de quelle manière l'avez-vous fait ?
11. La formation a-t-elle été bénéfique pour vous ?
12. Quels éléments de formation vous ont-ils manqué ?
13. Auriez-vous aimé suivre des formations sur l'environnement organisationnel de la structure vers laquelle vous avez opéré votre mobilité ?
14. Quels genres d'actions avez-vous dû entreprendre pour atteindre vos objectifs à l'étranger : avant, pendant ?
15. Quels types d'expériences vous ont marqué ?
16. Diriez-vous que vous avez rencontré des difficultés d'ordre interculturel pendant votre expérience à l'international ? Lesquelles ?
17. Cette expérience a-t-elle été un moment important d'apprentissage dans votre carrière ? En quoi ? Pourquoi ?
18. Seriez-vous d'accord pour me raconter un épisode ou un événement qui s'est déroulé pendant votre vie professionnelle à l'étranger et qui vous a permis de faire un apprentissage interculturel notable ? Cela peut être un moment marquant positif ou négatif.
 - a. Quelle était la situation ?
 - b. Pourquoi vous a-t-elle marqué(e) ?
 - c. Quels apprentissages, changements dans votre comportement concernant la communication interculturelle ont découlé de cet événement ?
19. Pensez-vous que vous avez réussi votre mission ? Quelle est votre plus grande satisfaction ?
20. Quels sont d'après vous les critères de réussite d'un séjour à l'étranger ?
21. Quels changements individuels avez-vous vécu lors de votre séjour à l'étranger ?
22. Quelles actions de niveau individuel avez-vous dû entreprendre pour vous adapter à la nouvelle culture ?
23. Vous êtes-vous senti(e) plus sûr(e) de vous au cours de votre séjour ? A quel moment ?

24. Après l'expérience vécue, avez-vous senti que vous aviez obtenu une réputation de plus grande compétence aux yeux de vos interlocuteurs ?
Comment avez-vous compris cela ?
25. Dans quelles situations était-il plus facile d'élaborer des contacts efficaces ? Dans les situations officielles ou non formelles ? interactives ou directives ?
26. Qu'est-il le plus important, selon vous, pour établir des bons contacts dans une mission comme la vôtre : des compétences individuelles ou des compétences liées au contexte organisationnel ?
27. Quel rapport avez-vous eu envers les traditions et stéréotypes liés à votre propre culture ?
28. Quel rapport avez-vous eu envers les traditions et stéréotypes liés à la culture du pays d'accueil ?
29. Quelle place accordez-vous à la connaissance de la langue étrangère dans la construction des relations interculturelles ?
30. En ce qui concerne la dynamique de l'adaptation à une nouvelle culture : quel est, à votre avis, le temps nécessaire pour se sentir à l'aise dans les relations ?
31. Pensez-vous qu'il soit possible de raccourcir le temps d'intégration et de la construction de relations propices à une bonne communication ? Par quelles démarches ?
32. Je voudrais vous demander votre avis concernant l'efficacité des différents modes de préparation à l'expatriation.
A votre avis, une bonne préparation influence-t-elle la réussite à l'étranger et dans quelle mesure ?
33. Si vous deviez donner des conseils à quelqu'un qui part travailler à l'étranger, lesquels serait-ce ?

Questionnaire

Nom, Prénom :

Âge :

Nationalité :

Profession :

Poste occupé :

Durée du séjour à l'étranger :

Dans quels pays avez-vous effectué une visite de travail ?

Quand a eu lieu votre premier voyage à l'étranger ou votre première expérience de contact avec une culture étrangère ?

La raison de votre venue à l'étranger :

Langues parlées :

Contact :

Email :

Téléphone :

Adresse :

Indiquez sur la grille fournie,

par ordre d'importance, les compétences interculturelles que vous avez dû développer pour travailler à l'international

1 – le moins important, 5 – le plus important :

Compétences	Avant (1ère phase)					Pendant (2ème phase)					Au moment de l'interview				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Niveau individuel															
Respect/Уважение															
Empathie/Эмпатия															
Flexibilité/Гибкость															
Humour/Юмор															
Patience/Терпение															
Transparence/Прозрачность															
Intérêt/Интерес															
Curiosité/Любознательность															
Tolérance de l'incertitude Терпимость к неизвестному															
Maîtrise de langue étrangère Владение иностр. языками															
Estime de soi/ Самооценка															
Estime de sa propre culture															

	Avant (1ère phase)					Pendant (2ème phase)					Au moment de l'interview				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Compétences															
Оценка «родной» культуры															
Conscience/ Осознанность															
Motivation/ Мотивация															
Esprit critique/ Критическое восприятие															
Autre/ Другое															
Niveau interpersonnel et organisationnel															
Connaissance des cultures organisationnelles															
Connaissance du contexte socio-économique															
Connaissance des cultures syndicales, corporatives propres au pays d'accueil															
Connaissance des traditions culturelles															

	Avant (1ère phase)					Pendant (2ème phase)					Au moment de l'interview				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Compétences															
Connaissance des nuances ou détails du contexte de l'interaction															
Prise de recul par rapport aux traditions et stéréotypes, pour mieux aborder les cultures professionnelles et organisationnelles.															
Comprendre les motivations des interlocuteurs															
Faire face aux jugements de valeurs par vos interlocuteurs															
Autres (à proposer par l'interviewé)															

Choisissez, s'il vous plaît, les types de formation que vous estimez importants pour préparer et réussir un séjour professionnel à l'étranger :

Liste des actions d'apprentissage	1	2	3	4	5
Accompagnement personnel (coaching interculturel)					
Séminaire sur les codes culturels du pays de séjour					
Mise en situation et jeux de rôles Simulateur interculturel					
Apprentissage par les medias Internet (sites, blogs)					
Apprentissage par les medias Radio, TV					
Apprentissage par les medias Presse, journaux, livres					
Cours de langue étrangère					
Sorties culturelles, rencontres informelles, (cours de cuisine, ateliers d'artisanat)					
Voyages					
Aucun besoin de formation					
Autres (à proposer par l'interviewé)					

Vous pouvez également me faire des suggestions sur l'entretien des compétences ou leur renforcement après le séjour ou entre deux séjours à l'étranger