

**« LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES  
INTERCULTURELLES DANS LES  
ORGANISATIONS :  
UN ENJEU INDIVIDUEL ET COLLECTIF »**



**Sandra FAGBOHOUN, Docteur en Anthropologie**

**Liège, 4-5 décembre 2014**

# PROPOS INTRODUCTIFS

- La CULTURE = ensemble des manières de sentir, d'agir et de penser, qui est transmis (consciemment ou non) et qui sert à constituer un groupe (une communauté ou une société).
- La PLURICULTURALITE = simple coexistence de cultures différentes dans un espace commun



- L'INTERCULTURALITE = interaction, interférence entre cultures différentes et interrogation posée par ce contact.



# PLAN D'INTERVENTION

1. L'intérêt du concept de compétences interculturelles
2. Les enjeux individuels du développement des compétences interculturelles
3. Les enjeux collectifs du développement des compétences interculturelles





# 1. L'INTÉRÊT DU CONCEPT DE COMPÉTENCES INTERCULTURELLES

- 1.a) La compétence : un concept fédérateur ?
- 1.b) La mobilisation de ressources
- 1.c) La résolution de problèmes





## 2. LES ENJEUX INDIVIDUELS DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES

2.a) L'estime de soi

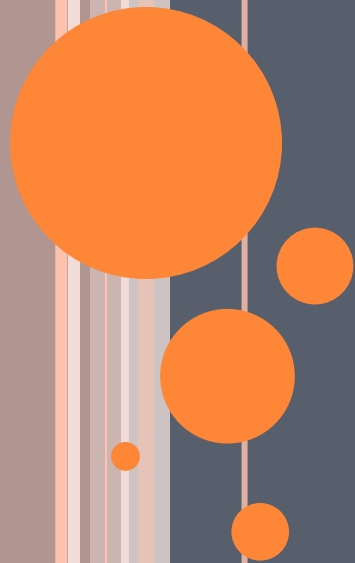
2.b) L'écueil de l'identité culturelle figée

2.c) Composition de compétences interculturelles:

- dimension cognitive
- dimension émotionnelle
- dimension comportementale



### 3. LES ENJEUX COLLECTIFS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES





3.a) L'articulation entre potentiel individuel et potentiel collectif.

3.b) Les atouts d'une organisation qui développe ces compétences:

- une réponse aux obligations juridiques
- une responsabilité partagée
- L'engagement individuel et collectif favorisé
- L'adaptabilité à un environnement mouvant
- l'élaboration ou la consolidation d'une culture d'entreprise



# BIBLIOGRAPHIE

- Ang, S.; Van Dyne L. & Koh, C. (2006), «Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence», *Group and Organization Management*, vol. 31, n° 1, pp. 100-123.
- Appadurai A. [1996] (2001), *Après le colonialisme*, Paris : Payot.
- Axelrod R. (1970), *Conflict of Interest: A Theory of Divergent Goals with Applications to Politics*. Chicago: Markham.
- Beckers J. (2002a) *Développer et évaluer des compétences à l'école : vers plus d'efficacité et d'équité*. Bruxelles : Labor.
- Beckers J. (2002b), *Réfléchir ensemble à l'évaluation des compétences*. Rapport auprès de la Commission des outils d'évaluation de la Communauté française de Belgique [CFWB]. Bruxelles
- Beckett S. [1974] (1986), *Cette fois*, Paris : Editions de Minuit. Perrenoud P. (1997), *Construire des compétences dès l'école*. Paris : ESF.
- Berry J.W. (2001), « A psychology of immigration », *Journal of Social Issues*, vol. 57, pp. 615-631.
- Brown J.S.; Collins A. & Duguid P. (1989), "Situated cognition and the culture of learning", *Educational Researcher*, vol. 18, pp. 32-42.



Calvez V. et Lee Y. (2009), « Comment développer les compétences en matière de diversité culturelle? », *Gestion*, n°34, pp. 83-94.

Camilleri, C., Kastersztein, J., Lipianski, E.D., Malewska-Peyre, H., Taboada-Leonetti, I., Vasquez, A. (1990), *Stratégies identitaires*, Paris : Presses universitaires de France.

César M. (2011), « Bilan organisationnel des compétences individuelles en fonction de leur criticité », *Le Travail Humain*, vol. 74, p 206.

Clanet C. (1993), *L'Interculturel : l'introduction aux approches interculturelles en éducation et en sciences humaines*, Paris : Harmattan.

Clarkson, M.B.E. (1991), *Defining, evaluating and managing social performance: the stakeholder management model*, J.E. Post (ed).

Crahay M. & Detheux-Jehin M. (2005), “L'évaluation des compétences, une entreprise impossible? Résolution de problèmes complexes et maîtrises de procédures », *Mesure et évaluation en éducation*, vol. 28, n°1, pp. 57-78.

Crahay, M. (2006), « Dangers, incertitudes et incomplétude de la logique de la compétence en éducation », *Revue française de pédagogie*, n° 154, pp 97-110.

Crozier M. et Friedberg E. (1981), *L'Acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, collection Points Politiques.

Cuche D. [1996] (2010), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris : La Découverte.



Delvaux B. (2003), « Les tensions sous-jacentes à la définition des compétences terminales et des profils de formation ». In *L'école dans quel(s) sens ? Actes du 2e congrès des chercheurs en éducation (Louvain, 12-13 mars 2002)*. Bruxelles : ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, pp. 147-149.

Dewey J. [1916], (1990), *Démocratie et éducation*, Paris : Armand Colin.

Druckman Daniel & alii., « Négociation et identité : implications pour la théorie de la négociation », *Négociations*, 2007, pp. 91-102.

Earley P.C. & Ang, S. (2003), *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press.

Dejoux C. et alii. (2006), « Compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage des dirigeants ; Le cas d'une entreprise française de service », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XII, pp. 165-189.

Erickson E. [1972] (1978), *Adolescence et crise. La quête de l'identité*. Paris : Flammarion.

Evan W. M. & MacDougall J.A. (1967), « Interorganizational conflict: A labor-management bargaining experiment » *Journal of Conflict Resolution* 11: 398-413.

Finucane M.L.; Peters E. & Slovic P. (2003), "Judgment and decision making: the dance of affect and reason", in Schneider S.L. & Shanteau J. (Eds.), *Emerging perspectives on judgment and decision making*, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, pp. 327-364.

Goleman D. (1995), *Emotional intelligence*, New-York: Bantam Books.



Grossman, Evelyne (2009), « Identité, identités », *Rue Descartes*, n°66, pp. 2-5.

Kressel K.; Frontera E.A., Forlenza S., Butler F. & Fish L. (1994), “The settlementorientation vs. the problem-solving style in custody mediation”, *Journal of Social Issues*, n°50, pp. 67-84.

Le Boterf G. (1994). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Paris : Éd. d'organisation.

Le Boterf G. (2006), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris : Editions d'Organisation.

Levy-Leboyer C. (1996), *La Gestion des compétences*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Minet F. ; Parlier M. & De Witte S. (1994), *La Compétence, Mythe, Construction ou réalité*, Paris : Editions Harmattan, collection pour l'emploi.

Mutabazi E., Pierre P. (2008), *Pour un management interculturel : de la diversité à la reconnaissance*, Paris : Harmattan.

Perrenoud P. (2002). « D'une métaphore à l'autre : transférer ou mobiliser ses connaissances ? » In J. Dolz & E. Ollagnier, *L'énigme de la compétence en éducation*. Bruxelles : De Boeck, pp. 45-60.



Pitts, D. (2009), «Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies», *Public Administration Review*, vol. 69, n°2, pp. 328-338.

Point S., Singh V. (2005), «Promouvoir la gestion de la diversité : radioscopie des sites Internet des grands groupes européens», *Revue de gestion des ressources humaines*, no 58, octobre-décembre, pp. 14-30.

Rey B. ; Carette V. & Kahn S., (2002), *Lignes directrices pour la construction d'outils d'évaluation relatifs aux socles de compétences*. Rapport auprès de la Commission des outils d'évaluation. Bruxelles : Commission de pilotage.

Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris : Éd. Du Seuil.

Silberzahn P. (2012), « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts », *Revue Entreprendre et Innover*, n°15.

Silberzahn P. (2013), « Lean startup : le compagnon idéal de l'effectuation ? », *Entreprendre & Innover*, n°19, pp. 29-35.

Thomas, D.C. (2006), «Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness», *Group & Organization Management*, vol. 31, pp. 78-99.

Vinsonneau, G. (2002), *L'identité culturelle*, Paris : Armand Colin.

Walton R.E.& McKersie R.B. (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York: McGraw-Hill.

