

Comment appréhender la compétence interculturelle

Autor(en): **Lee, Yih-teen / Laurent, Philippe**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes
Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **63 (2005)**

Heft 3: **Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ;
Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'administration,
direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital
humain II**

PDF erstellt am: **12.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-141673>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

COMMENT APPRÉHENDER LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE

YIH-TEEN LEE
Groupe ESSCA, France

PHILIPPE LAURENT
HEG Arc, Neuchâtel, Suisse

> Les auteurs abordent la notion, dans un souci de cohérence et de clarté, à travers le prisme des connaissances liées aux théories des cultures spécifiques mais aussi du porteur de ces connaissances par l'interaction. Autrement dit, cognition, motivation et comportement face aux connaissances dures sur les cultures. Spécifique, situationnelle et dynamique, la compétence interculturelle s'inscrit dans une logique d'interdépendance acceptée par la qualité de communication et de relation, surtout dans un contexte d'organisation apprenante où elle devient vecteur de performance durable. Vivre en situation de mobilité crée des tensions identitaires et une recherche de sens qui se révèlent par le récit ou se fondent partiellement dans l'intégration par les métiers. Au delà du souci de maîtrise ou de domination, seule une relation équilibrée envers l'Autre garantit l'expression d'une authentique inter-culturalité par l'acceptation des différences.

INTRODUCTION

Mondialisation aidant, la compétence interculturelle est devenue une compétence-clé pour la réussite des managers et des employés dans l'exercice de leur profession. Cette importance se révèle notamment à travers une activité économique internationale croissante, exigeant des contacts de plus en plus intenses avec les interlocuteurs étrangers, une mobilité internationale très élevée de leurs employés avec une expatriation et impatriation souvent constante et, surtout, une transformation dans les milieux du travail où on constate une présence de communautés multiculturelles. Par conséquent, une meilleure compréhension de la compétence interculturelle et de son développement nous paraissent indispensables pour que les entreprises et les membres qui les composent restent aujourd'hui performants et compétitifs.

La notion de compétence interculturelle a largement été évoquée et étudiée dans la littérature managériale, littérature à partir de laquelle on pourrait établir une longue liste d'éléments-clés. Notons particulièrement les suivants: les compétences linguistiques et la communication (Gudykunst, 1993), la capacité d'ouverture et empathie (Church, 1982), la tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté (Pedersen, 1988; Taylor, 1994), la flexibilité (Ptak, Cooper, & Brislin, 1995), et l'attitude favorable à l'apprentissage (Taylor, 1994). Tous ces éléments sont donc considérés comme les composants principaux de la compétence interculturelle. Ce faisant, il manque une vision cohérente de la compétence interculturelle et une concep-

tualisation aptes à contribuer à faciliter son entraînement et développement, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Le but de cet article est précisément de porter un regard plus global de la compétence interculturelle, et de participer ainsi à l'enrichissement de cette notion et de son application dans la pratique.

Dans un premier temps, nous appréhenderons la notion de la compétence interculturelle et sa nature en proposant une synthèse en un cadre théorique. Ensuite, nous apporterons quelques réflexions sur la portée de cette notion, sur ses risques et ses enjeux, et enfin sur son devenir.

NOTIONS ET RÉFÉRENCES

Pour comprendre la compétence interculturelle, il faut parler d'abord de la culture. La culture est en soi un concept extrêmement difficile à cerner et peut être définie par le biais de disciplines très variées (anthropologie, sociologie, psychologie, linguistique, etc...). Elle peut être définie de façon générale comme le système de la croyance partagée, valeurs, coutumes, comportements, et objets façonnés que les membres de la société emploient pour faire face à leur monde et entre eux, et qui sont transmis de génération en génération. Les personnes de cultures différentes possèdent souvent des cadres de référence, des schèmes mentaux, ou des « worldview » différents. Ces différences restent fréquemment implicites, ce qui est susceptible de provoquer des malentendus voire des conflits, ce, malgré de bonnes intentions de chaque côté. En conséquence, la compétence interculturelle représente une valeur cruciale pour les individus et les entreprises pour surmonter les défis provenant de différences culturelles.

Nous définissons la compétence interculturelle comme l'ensemble des connaissances, habiletés, capacités et compréhensions qui permettent à une personne qui possède ces qualités de comprendre les comportements, les valeurs, et les approches de vie de personnes différentes, et d'agir ainsi de manière acceptable par d'autres pour faciliter la communication et collaboration. Une entreprise peut disposer de la compétence interculturelle à travers ses membres culturellement compétents, et réaliser des bénéfices supplémentaires grâce à la facilité de ses membres dans les contacts interculturels.

Nous proposons ci-après un cadre permettant d'appréhender la compétence interculturelle dans une vision globale, au long de deux grandes lignes théoriques et de plusieurs manifestations : l'une de ces lignes met l'accent sur les connaissances culturelles comme le contenu indispensable de la compétence interculturelle, l'autre sur la personne comme porteur de cette compétence. Ce cadre est illustré dans la figure 1 ci-dessous.

De notre point de vue, la compétence interculturelle part des connaissances des cultures. Premièrement, des études sur la culture ou les cultures nous offrent une base solide pour comprendre les différences culturelles. Parmi ces études, nous pouvons distinguer deux accents différents. Le premier, marqué par les théories générales de la culture, s'intéresse surtout à l'identification des dimensions culturelles sur lesquelles varient les cultures. Les études de Kluckhohn & Strodtbeck (1961), Hall (1966; 1976), Hofstede (1980), et Trompenaars (1993) sont parmi les plus connues, qui nous proposent des dimensions culturelles pertinentes telles que le rapport à la nature, la relation au temps, le contexte riche vs. pauvre dans la communication, la distance hiérarchique, l'individualisme vs. le collectivisme, la relation à l'incertitude, l'universalisme vs. particularisme, etc. Ces dimensions ont été étudiées et vali-

dées par nombreuses recherches empiriques. Elles nous permettent d'établir des comparaisons interculturelles et de lier les différences culturelles aux conséquences organisationnelles et managériales.

Néanmoins, les théories générales de la culture n'arrivent pas à fournir des informations suffisamment riches pour confronter les situations spécifiques dans le contact interculturel, au niveau individuel ou au niveau organisationnel. Savoir seulement que les asiatiques sont souvent plus collectivistes que leurs homologues occidentaux ne garantit pas une compréhension réciproque. Afin d'être capable de réagir adéquatement dans des situations précises, il faut posséder des connaissances plus approfondies sur des cultures spécifiques. Les travaux sur des cultures spécifiques, qui mettent l'accent surtout sur une compréhension interprétative des cultures choisies, sont particulièrement pertinents pour comprendre les normes et les valeurs d'une culture à partir d'une connaissance profonde de la philosophie, de l'histoire, de la littérature, et les systèmes sociaux et institutionnels de cette culture. Par exemple, nous pouvons citer parmi les travaux de ce courant, ceux de d'Iribarne et de son équipe (1989; 1998) sur la France et divers autres pays occidentaux (européens et nord-américain), Hwang (1987) et Redding (1990) sur la culture chinoise, Sinha (1997) sur l'Inde, Kamdem (2000) sur l'Afrique, etc... Ces modèles sur des cultures spécifiques contribuent à la compétence interculturelle en apportant une compréhension profonde et une interprétation fidèle des phénomènes culturels.

Deuxièmement, la compétence interculturelle doit intégrer les théories de l'interaction interculturelle. Les connaissances sur les cultures ne fonctionnent qu'incarnées dans un acteur dans son ensemble comme être humain qui porte ces connaissances. De nombreux chercheurs ont contribué au développement des connaissances sur les capacités et profils des individus, nécessaires pour être performants dans le contexte interculturel. Les études de Black, Mendenhall, et Oddou (1991) nous montrent les facteurs clés, individuels et organisationnels, pour faciliter l'ajustement dans l'expatriation et, en conséquence, réussir la mission. D'autres chercheurs, notamment Brislin & Yoshida (1994), proposent des outils pour surmonter les obstacles dans la communication interculturelle - celle-ci étant un élément essentiel de la compétence interculturelle. D'autres encore, Earley & Ang (2003), indiquent trois facettes de la compétence interculturelle: cognition, motivation, et comportement. Leur travail résume les recherches sur l'interaction interculturelle auparavant et propose que ces trois facettes doivent être prises en compte simultanément si l'on vise à avoir une compréhension plus globale sur la compétence interculturelle. Autrement dit, pour être interculturellement compétent, une personne doit développer une cognition plus sophistiquée qui l'aidera à comprendre des sens particuliers dans d'autres cultures, elle doit rester motivée pour les interactions interculturelles, et elle doit aussi savoir comment se comporter dans des situations concrètes.

Quand ces éléments sont mis ensemble, nous arrivons à une vision plus globale sur la compétence interculturelle: seulement en combinant cet ensemble des connaissances culturelles et des habiletés des porteurs de ces connaissances, il est possible d'aller au-delà des compréhensions de la compétence interculturelle comme une simple liste de capacités et lui donner une vue globale et cohérente.

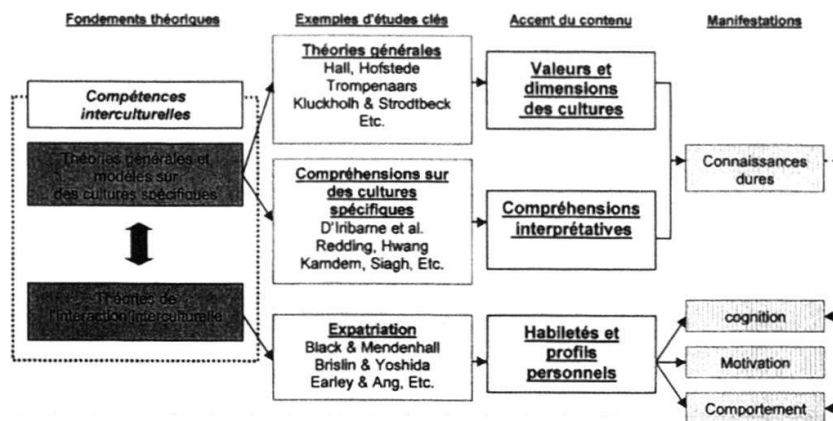


Figure 1. La conceptualisation de la compétence interculturelle

NATURE DE LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE

Après avoir présenté la notion de compétence interculturelle dans ses grandes lignes, nous allons aborder la question de sa nature, la compréhension de celle-ci pouvant nous aider à développer et à construire cette compétence. Les trois caractéristiques suivantes pourraient décrire sa nature: elle est spécifique, situationnelle, et dynamique. Nous aborderons ces termes ci-dessous.

1. Spécifique: Au lieu de considérer la compétence interculturelle comme quelque chose de générique, nous avançons qu'elle est plutôt spécifique. Autrement dit, une personne compétente dans une culture qui n'est pas la sienne n'est pas forcément compétente dans d'autres cultures étrangères. Bien que certaines compétences soient transférables d'une culture à l'autre (e.g., ouverture et flexibilité), les connaissances d'une culture et des comportements adéquats y afférant pourraient être très spécifiques. Ainsi, pour une nouvelle mission requérant moult rencontres interculturelles, des préparations spécifiques sur les cultures ciblées sont indispensables, même pour les personnes expérimentées. En outre, une distance culturelle courte ne garantit pas nécessairement une meilleure compréhension et une meilleure collaboration entre les deux interlocuteurs interculturels. En empruntant l'idée de la théorie de la configuration, nous estimons qu'il faut trouver une sorte de configuration spécifique pour atteindre le «cultural fit» (l'adéquation culturelle) qui favoriserait l'interaction. C'est pourquoi des programmes sur mesure pour développer la compétence interculturelle sont fortement recommandés.

2. Situationnelle: Les comportements et les pensées humaines sont les fruits d'un croisement du temps (histoire), de l'espace, et du contexte. Cela implique que les interactions interculturelles deviennent une complexité qui ne peut être traduite en des règles figées de comportement. La compétence interculturelle est situationnelle car elle prend en compte des facteurs comme l'histoire et la philosophie d'une culture, les paramètres sociétaux et économiques, ainsi que la liberté adaptative de l'individu (variation des individus) dans l'interaction afin

de discerner un comportement dans son contexte et d'identifier les comportements contextuellement appropriés.

3. Dynamique: Contrairement à l'idée de l'intelligence qui est plutôt statique au long de notre vie, la compétence interculturelle est plutôt dynamique et donc susceptible d'être développée et améliorée avec des méthodes d'entraînement appropriées. De nombreuses méthodes (lecture, étude de cas, simulations, exercices-jeux, films et vidéos, etc.) et ouvrages (e.g., Black & Mendenhall, 1990; Brislin & Hovarth, 1997; Fowler & Mumford, 1995; 1999; Landis, Bennett, & Bennett, 2003) ont été proposés, justement pour aider les individus à développer leurs compétences interculturelles, soit sur le plan des connaissances, soit sur leurs profils personnels manifestés sur les trois facettes de la compétence: cognition, motivation, et comportement.

PORTÉE ET IMPACT DE LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE

La portée et l'impact de la compétence interculturelle permet de rendre les acteurs concernés conscients d'une expérience qui dépasse très largement le code des bons usages puisqu'il s'agit d'appréhender une expérience sensible. Cette expérience passe par des accès indirects à l'intelligence de l'autre, c'est à dire sa vision du monde et sa mémoire implicite, issue elle-même en partie d'une mémoire collective sédimentée par des siècles ou des millénaires de pensée féconde. Dans ces conditions, les civilisations porteuses de cultures très anciennes, telles la Chine, sont éminemment sources d'enrichissement mais demandent un facteur essentiel permettant de combiner connaissances, assimilation et intégration dans une perspective linéaire: le temps.

Or, précisément, l'activité économique, la concurrence et la performance exigent un rapport au temps fait de contraintes, d'exigences et de rapidité qui mettent à mal la démarche interculturelle, combinaison de modestie, de patience et de confiance mutuelle dans une logique d'interdépendance acceptée. Etant donné que ces notions sont culturellement marquées par le modèle anglo-saxon avec leurs dérivés — tâches, objectifs, résultats, facteurs-clés de succès, meilleures pratiques, comportements adéquats... —, l'imprégnation culturelle devient un «obstacle à réduire davantage qu'un objet de désir» (Hervé Machenaud, 2005).

Au delà des réflexes pseudo-colonialistes de l'universalité des concepts occidentaux, il s'agit donc de notre capacité à entrer en relation, à comprendre des pratiques, à acquérir des compétences par l'observation, le questionnement, l'écoute et la confiance, non seulement envers ses clients, mais aussi ses cadres ou collaborateurs issus de cultures différentes. Cette attitude personnelle pourra alors influencer les autres porteurs de la culture dominante à adopter cette posture d'ouverture et de curiosité envers l'Autre, comme élément d'enrichissement et de progrès.

Le contexte d'organisations apprenantes ou permettant le fonctionnement par équipes multi-culturelles ou projets multi-sites, va évidemment faciliter un tel processus en multipliant les occasions d'entrer en relation et de créer progressivement ainsi une mémoire de l'intelligence du groupe ou de l'équipe. Ce capital cognitif accumulé sera d'autant plus percutant pour l'organisation en termes de performance, qu'il deviendra un objet d'attention et de référence à l'intérieur de celle-ci.

La dynamique interculturelle comme facteur de conciliation productive d'enjeux qui dépassent les intérêts et besoins d'acteurs très différenciés par leur champ de perceptions et leur vision du monde, va pouvoir alors pleinement jouer son rôle dans d'autres contextes: anticipation des changements exogènes, facilitation des changements endogènes, nécessité et capacité de méta-communication, médiation avec relance du dialogue en délimitant les zones interdites ou délicates selon la volonté, la conscience et les possibilités des partenaires...

Pour illustrer un de ces aspects, prenons là encore l'exemple chinois, à la fois admiré et critiqué, pour sa «vélocité organisationnelle» (Sophie Faure, 2005): ce diapason intrinsèque naturel des hommes et de l'organisation face à un environnement aux changements permanents autorise des métamorphoses stratégiques impensables en Occident, auxquelles Michael Porter ne trouve qu'à opposer leur inconstance dans les choix! Pourtant, ce que les chinois qualifient de discernement et mouvement ne recourent-ils pas notre recherche éperdue de veille et de flexibilité?

De nombreuses études ont été entreprises ces dernières années sur l'expérience d'occidentaux en Chine (notamment les enquêtes qualitatives répétées entre 1996 et 2003 par Bernard Fernandez de l'EM-Lyon), cependant peu dépassent la dimension managériale pour restituer une approche anthropologique de l'expérience vécue non pas dans la durée mais plutôt dans la qualité, c'est à dire le degré d'implication et d'engagement vis-à-vis du contexte d'immersion.

Or, comme l'indique très justement le chercheur et praticien Philippe Pierre (in «Mobilité internationale des cadres», 2003), le nouvel acteur interculturel n'est plus seulement le fruit de l'expatriation mais aussi de nouvelles formes de mobilité autour de la constitution d'un «corps plurinational de spécialistes au service d'entités différenciées et réticulaires»: commutation entre le pays de travail et de résidence, missions répétitives à court terme, impatriation...

RISQUES ET ENJEUX

Vivre à la marge de sa culture et à la frontière entre cultures n'est pas sans créer des situations d'ajustement délicates, où représentations et pratiques sont questionnées par les logiques du sens et de l'identité, ce qui autorise des interrogations sur les contours de la notion de compétence interculturelle. En effet, les qualités de médiation reconnues dépassent les connaissances de l'organisation et le contrôle social prévalent, sans compter une capacité à entretenir son engagement sur des projets transitoires. Assumer des situations renouvelées de transplantation culturelle conduit nombre de cadres internationaux à vivre l'expérience souvent douloureuse d'un décalage de représentations entre un modèle professionnel auto-construit et la réalité du quotidien. Les tensions qui en résultent reflètent de graves dissonances identitaires, auxquelles l'identité personnelle ou ethnique, la culture de l'organisation ne permettent pas toujours de répondre. Le sentiment d'appartenance ne cadrant plus avec le contexte socio-professionnel, le doute, la sur-affirmation, la conversion voire la négation de soi peuvent s'installer. Entre ce qui est subjectivement revendiqué et ce qui est socialement accordé par le milieu d'accueil, l'individu est amené à «bâtir des stratégies de gestion psychique qui mobilisent toujours imparfaitement la dimension ethnique afin d'influer sur les transactions sociales et professionnelles» (C. Camilleri, 1997). D'où la typologie identitaire proposée qui répartit les cadres internationaux en cinq catégories: les conservateurs, les

défensifs, les opportunistes, les transnationaux et les convertis. Le besoin de raconter ou parfois de reconstituer son parcours et son vécu interculturels donne alors du sens a posteriori, sachant que pouvoir, communauté et famille émergent comme les trois piliers ressources d'une intégration en milieu étranger. Un équilibre des pouvoirs dans la relation favorise une perception culturelle différenciée de l'Autre, un lien affectif fort avec la culture d'origine définit un territoire d'échanges symboliques et enfin un mode d'organisation familiale adéquat rend plus cohérent leur trajectoire professionnelle. Derrière les apparences trompeuses du concept de citoyen du monde, doté d'une capacité d'intégration forte, se cacheraient en vérité un travail incessant et parcellaire de mise en récit d'une existence professionnelle faite de mondes porteurs de sens pour chacun des acteurs, sans que l'organisation, par un environnement favorable ou une offre de formation et d'accompagnement interculturels, n'induisse nécessairement un transfert et un suivi des compétences ainsi durement acquises.

Il reste néanmoins à souligner que les risques et enjeux décrits ci-dessus puissent trouver dans les identités professionnelles ou de métiers un élément de réconfort voire d'intégration forte (M. Uhalde, 2001; F.Osty, 2003), puisque l'exemple réussi de NOVARTIS tendrait à démontrer qu'une «tabula rasa culturelle», avec de nouvelles valeurs fédératrices autour de choix stratégiques pertinents et d'objectifs communs au service d'une image de «global player», est capable de rassembler plus de cent nationalités au-delà des différences par la prise en compte de la décentration et du relativisme culturels.

INTÉRÊT ET DEVENIR

Enfin, que dire de l'intérêt et du devenir de la notion de compétence interculturelle? Même s'il apparaît que cette compétence soit avant tout la préoccupation et l'apanage des sociétés multinationales ou des grandes organisations internationales, elle constitue une source d'enrichissement par une diversité des concepts et des pratiques sans précédent.

Accéder en temps réel par de nouvelles formes d'organisation du travail à un environnement mondialisé où s'entremêlent systèmes de pensées et d'actions, confrontations d'acteurs individuels et collectifs ou encore contextes mouvants et incertains, invite à dépasser ses propres limites: présupposés, stéréotypes, habitudes, certitudes... et bien d'autres.

Dès lors qu'une interdépendance et une interaction croissantes des acteurs de l'échange, économique ou non, se construit sans logique absolue de domination et encore moins de destruction (au sens de Sun Zi dans ses préceptes sur l'Art de la guerre), la communication passe par l'intercompréhension et non l'échange d'informations, selon la formule d'Habermas.

Si un dysfonctionnement relationnel se manifeste, la variable culturelle est souvent le prétexte à des manipulations réelles ou symboliques qui permettent de coder la situation de communication en regard d'un contexte donné. Dans cette optique, «la connaissance culturelle relève davantage d'une volonté de maîtrise que d'une intercompréhension» (M. Abdallah-Preteille, 1997). Il convient de distinguer avec soin les éléments culturels comme signes d'une appartenance et les symptômes d'une relation à partir de faits culturels. C'est pourquoi seule une relation équilibrée permet de différencier les éléments culturels authentiquement porteurs de sens différent qui autorisent un dialogue d'explicitation et d'objectivation sans logique de conflit. Ainsi, la compétence interculturelle s'analyse sous l'angle de la communication en situation de pluralité, sans que les différences culturelles soient utilisées comme des justifications à un problème relationnel plus profond.

Ceci postule que la recherche d'un modèle social de vie communautaire, par le dépassement des différences culturelles au niveau de la société civile dans son ensemble, procède de l'analyse des usages sociaux de la culture au sein de la communication, au risque de restreindre les interprétations potentielles à une seule signification. Autrement dit, l'individu peut contrarier les attentes culturelles normatives et manipuler la culture comme un travestissement social ou personnel. Détecter et comprendre l'élaboration du sens par les signaux culturels serait alors le fondement d'une compétence interculturelle au service de la compréhension de l'altérité pour la communication.

Dépasser la simple notion multiculturelle pour atteindre la dimension interculturelle au sens plein du terme nécessite la recherche d'articulations complexes qui présupposent une élaboration dépassant la juxtaposition ou le récit.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdallah Pretceille M. "Du bon usage des malentendus culturels : pour une pragmatique de la culturalité" *Revue Suisse de Sociologie* no 23, p.375-388.
- Pierre P. « Mobilité internationale et identités des cadres », Ed. SIDES 2003.
- Black, J.S., Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15, 113-136.
- Black J.S., Mendenhall, M., Oddou, G.R. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- Brislin, R.W., Hovarth, A.M. (1997). Cross-cultural training and multicultural education. In J.W. Berry, M.H. Segall, and C. Kagitçibasi (eds.), *Handbook of Cross-cultural Psychology: Volume 3. 2nd Edition*. Needham Heights, Mass: Allyn and Bacon.
- Brislin, R.W., Yoshida, T. (1994). *Intercultural communication training: an introduction*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Camilleri C. & Malewska-Peyre H.(1997) "Socialization & identity strategies" *Handbook of cross-cultural psychology - 2nd edition - Vol.2* - Allyn & Bacon Ed.
- Church, A. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91, 540-572.
- D'Iribarne, Ph. (1989). *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris: Seuil.
- D'Iribarne, Ph., Henry, A., Segal, J.-P., Chevrier, S., Globokar, T. (1998). *Culture et mondialisation: Gérer au-delà les frontières*, Paris: Seuil.
- Earley, P.C., Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Faure Sophie (2005) "Les leçons à tirer de l'entrepreneur chinois" *Actes du 4ème séminaire interculturel sino-français de Canton*.
- Fernandez Bernard (2005) "Management interculturel en Chine" *Actes du 4ème séminaire interculturel sino-français de Canton*.
- Fowler, S.M., Mumford, M.G., (Eds.). (1995). *Intercultural Sourcebook: Cross-cultural Training Methods (Vol. 1)*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Fowler, S.M., Mumford, M.G., (Eds.). (1999). *Intercultural Sourcebook: Cross-cultural Training Methods (Vol. 2)*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Gudykunst, W.B. (1993). *Toward a theory of interpersonal and intergroup communication: An anxiety/uncertainty management (AUM)*

- perspective. In R. Wiseman and J. Koester (eds.), *Intercultural Communication Competence*, Newbury Park, CA: Sage.
- Kamdem, E. (2003). *Management et interculturelité en Afrique*, Paris: L'Harmattan.
- Hall, E.T. (1966). *The Hidden Dimension*, New York: Doubleday.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*, New York: Doubleday.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hwang, Kwang-Kuo. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.
- Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston: Row-Peterson.
- Landis, D., Bennett, J.M., Bennett, M.J. (2004). *Handbook of Intercultural Training*, 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Machenaud Hervé, (2005) "Peut-on parler de management interculturel ?" *Actes du 4ème séminaire interculturel sino-français de Canton*.
- Osty F. (2003), "Le désir de métier" Ed. Presses Universitaires de Rennes.
- Pedersen, P. (1988). *A Handbook of Developing Multicultural Awareness*. Alexandria, VA: *American Association for Counseling and Development*.
- Pierre P. "Mobilité internationale et identités des cadres", Editions SIDES 2003
- Ptak, C.L., Cooper, J., Brislin, R.W. (1995). Cross-cultural training programs: Advice and insights from experienced trainers. *International Journal of Intercultural Relations*, 19, 425-453.
- Redding, S.G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
- Sinha, J.B.P. (1997). A cultural perspective on organizational behavior in India. In P.C. Earley & M. Erez (eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Taylor, E. (1994). A learning model for becoming interculturally competent. *International Journal of Intercultural Relations*, 18, 389-408.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicolas Brealey.
- Uhalde M. (2001), "L'intervention sociologique en entreprise", Ed. Désirée de Brouwer.