

# L'importance des compétences culturelles collectives dans les entreprises

La diversité culturelle mal gérée pose des obstacles au bon fonctionnement d'une équipe. Mais il manque cruellement d'outils aptes à aider les entreprises à affronter cette problématique.



NATAŠA MAKSIMOVIC  
IMSI, HEG Arc, Neuchâtel.

Elles sont cruciales, stratégiques et passionnantes dans un monde qui facilite et favorise la rencontre de cultures différentes. Ces interactions interculturelles, les entreprises suisses comme tous les milieux mondialisés les vivent depuis un certain nombre d'années et ne sont pas toujours conscientes d'une dimension essentielle, qui est celle de pouvoir s'appuyer sur les compétences culturelles au sein d'une organisation. Dans le milieu professionnel, cette compétence va permettre aux travailleurs de comprendre les situations nouvelles engendrées par la diversité, d'anticiper les conséquences négatives découlant d'un conflit de normes et d'apprendre à mener des actions adéquates.

Les compétences culturelles peuvent être définies comme «l'ensemble des connaissances, habiletés, capacités et compréhension qui permettent à une personne qui possède ces qualités de comprendre les comportements, les valeurs, et les approches de vie des peuples différents de soi-même, et d'agir d'une manière acceptable

LES PERSONNES QUI DISPOSENT D'UNE IDENTITÉ CULTURELLE ÉLEVÉE ET D'UNE GRANDE OUVERTURE AUX AUTRES CULTURES SONT FORCÉMENT LES PLUS PERFORMANTES DANS LES MILIEUX INTERCULTURELS.

par d'autres pour faciliter la communication et collaboration»\*. Autrement dit, il s'agit d'une capacité particulière de raisonnement, d'une capacité à appréhender et à accepter les informations incompatibles à notre cadre «normal», et à les interpréter correctement. Dans un souci de compétitivité internationale, les entreprises peuvent trouver dans ces aptitudes une richesse de leviers avec lesquels leurs managers, en quête de business porteurs, se doivent de jongler. Cependant, dans une Suisse «chanceusement» touchée par la diversité culturelle, il n'existe que très peu d'outils capables de mesurer cette compétence culturelle des individus, ou alors inadaptés au modèle européen.

Les chercheurs de la HEG Arc à Neuchâtel ont souhaités faire le tour du thème au niveau national en mettant au point un outil d'évaluation et de perfectionnement des compétences interculturelles personnelles. En partant d'outils de mesure connus, un certain nombre de composants des compétences interculturelles ont été identifiés, à savoir l'identité culturelle personnelle, l'ouverture aux autres cultures, la flexibilité cognitive, la stabilité émotionnelle, l'efficacité et confiance en soi et finalement les rapports humains. Tous ces éléments engendreraient des conséquences comme la communication, l'adaptation culturelle, la performance et le bien-être, que ce soit au niveau individuel ou collectif.

Tout d'abord ce qui a été constaté est qu'une disparité significative entre les mesures de la performance individuelle et collectives ressort fortement. On peut expliquer cet effet par le simple fait que souvent la perception des performances individuelles est davantage valorisée que celles de l'équipe car on a tendance à voir une supériorité de soi-même par rapport aux autres. Ce qui a été démontré, c'est que les personnes qui disposent d'une identité culturelle personnelle élevée et d'une grande ouverture aux autres cultures

sont les meilleurs performeurs dans les milieux interculturels. Celles qui sont faibles dans les deux aspects s'en tirent encore en termes de performance interculturelle, étonnamment! On est ici au cœur de la surprise de cette recherche. En effet, les individus ayant une identité de leur culture d'origine très forte mais une faible ouverture aux autres cultures ou alors, ceux qui rejettent les valeurs et les normes de leurs cultures d'origine et qui feront tout pour apprendre à se comporter comme les autres, malgré leur forte ouverture aux autres, seront de piètres performeurs interculturellement parlant.

Si la problématique a plutôt été observée du point de vue individuel, il manque cruellement d'outils de formation et d'accompagnement aptes à aider les entreprises à affronter les défis culturels sous l'angle collectif. En effet, la diversité culturelle, si elle est mal gérée, pose des obstacles pour l'équipe dans son fonctionnement efficace. À cet égard, un projet proposé actuellement par la HEG Arc, vise à faire avancer les pratiques liées à la théorie des compétences culturelles en proposant un cadre conceptuel sur les compétences culturelles au niveau des équipes. L'idée est de montrer comment, dans des équipes multiculturelles, il est possible de traduire les compétences culturelles individuelles en termes de compétences et de performance des équipes.

Mais au final, est-il approprié de vouloir titiller les compétences interculturelles individuelles et collectives d'une organisation? Et bien oui! Oui car la Suisse, avec ses quatre langues officielles et la croissance des travailleurs-migrants, affronte actuellement ce défi au quotidien en milieu du travail, et cela ne risque pas de changer de sitôt. ■

\*Lee Y.t., V. Calvez et A.M. Guénette (dir.): «La compétence culturelle», Paris: L'Harmattan.