

# **COMPETENCE TRANSCULTURELLE AU CŒUR DE L'EXPERTISE DANS LES SERVICES :**

## **CAS D'UNE PME INTERNATIONALE PRESTATAIRE DE SERVICES LINGUISTIQUES**

Auteur

---

Zorana JERINIC, Doctorante en Sciences de Gestion  
Laboratoire GRM EA 4711, Université de Nice Sophia Antipolis, IAE de Nice

### Résumé

---

Dans le contexte international, le service repose essentiellement sur la compétence interculturelle de l'expert vendant un bien immatériel basé sur la parole. L'empathie et la confiance, nécessaires pour l'instauration d'une relation (de service) à succès, sont la base de cette compétence qui repose sur la notion de dualité. L'étude de cas portant sur une PME internationale prestataire de services linguistiques, propose de considérer la compétence transculturelle, qui dépasse le dualisme et va au-delà de la culture. Elle est multi-langue, elle porte l'idée de l'universalisme, et se trouve au cœur de l'expertise dans les services.

Mots clés : compétence ; expertise ; service ; transculturel ; confiance.

### Abstract

---

In the international context, the service is essentially based on the intercultural competence of the expert selling an intangible good based on speech. Empathy and trust, necessary for the establishment of a successful (service) relationship, are the foundation of this competence which is based on the notion of duality. The case study of an international SME providing linguistic services, proposes to consider transcultural competence, which goes beyond dualism and beyond culture. It is multi-lingual, it carries the idea of universalism, and is at the heart of expertise in services.

Keywords : competence; expertise; service; transcultural; trust.

## Introduction

La nécessité d'étudier les compétences culturelles du capital humain dans le secteur de services s'impose pour deux raisons : l'évolution des besoins des individus et le rétrécissement planétaire. Après la période d'industrialisation marquée par la satisfaction des besoins plutôt matériels des individus, l'ère de la désindustrialisation, à dominante "immatérielle", se situant dans les années 2000, correspond à la recherche d'une satisfaction de l'esprit (Philippe, Leo et Deymier, 2009). C'est ainsi que les activités tertiaires sont placées en tête des sources dominantes des richesses créées dans les plupart des pays (Eiglier, 2004 ; Lenfle, 2005). Le rétrécissement planétaire, lui, s'assimile au phénomène d'internationalisation des entreprises et la collaboration plus étroite entre les individus de différentes cultures. Etant donné que, selon les données de l'INSEE en 2016, 75,7 % de personnes en France ont un emploi dans le secteur tertiaire et que les PME en France réalisent 43% de la valeur ajoutée, nous nous sommes intéressée à l'étude des compétences culturelles du capital humain dans une PME internationale prestataire de services linguistiques.

En effet, la caractéristique principale d'un service étant l'intangibilité, à savoir l'impossibilité de le toucher, goûter ou sentir, à l'opposé d'un produit, le rôle du personnel en contact avec la clientèle et ses compétences sont au premier plan. Le client est face à un expert qui se doit de posséder, au côté des compétences techniques de son métier, d'autres compétences afin que le client adhère à ses propos. Notre étude de cas se propose de valoriser l'importance de la compétence transculturelle dans le cadre d'une prestation de service. En effet, dans le contexte international demandant une adaptation culturelle aux interlocuteurs, il est nécessaire d'analyser le degré de cette aptitude puisqu'elle a un impact sur l'expertise. Par conséquent, dans un premier temps, nous nous penchons sur la question de l'expertise qui est définie comme une compétence de haut niveau acquise par une vaste expérience (Hoffman, 1998, p. 84-85). L'expertise dans le domaine de services est fortement dépendante de la confiance accordée à l'expert, car elle est modelée par la culture des interlocuteurs. Ainsi, dans le cadre de l'étude d'une PME prestataire de services linguistiques, nous cherchons à répondre à la question suivante : **"Comment la culture intervient-elle dans la relation qui s'établit entre le novice et l'expert ?"**. Nous visons à comprendre les compétences mobilisées par l'expert, pour que le client, culturellement différent ou pas, le croie et achète le service proposé. Nous retenons dans ce travail la définition de la culture proposée par Inkeles et Levinson (1969), qui la qualifient d'un système de communication dans lequel il est possible d'observer et mesurer les éléments d'une personnalité (Inkeles et Levinson, 1969). Des travaux sur le concept de compétence interculturelle ont été menés afin d'y répondre, et ont mis en avant notamment l'importance de l'intégration de l'individu dans un contexte international. Or, il semble que ses caractéristiques ne soient pas suffisantes pour une prestation de service, et ce, en raison de leurs caractéristiques complexes : intangibilité, simultanéité, hétérogénéité et unicité. Ainsi, les caractéristiques de la compétence interculturelle, qui se limite à une capacité cognitive, à un savoir-être, à l'intégration, ne semblent pas suffisantes pour répondre aux contraintes des services. Le degré de l'empathie, le nombre de langues et le degré de l'engagement dans une situation interculturelle devraient être étudiés davantage afin de faire la distinction entre la compétence interculturelle et la compétence transculturelle.

## Les services : mise en avant du rôle du capital humain

Les services, qu'ils soient le résultat d'un processus de "production" (appelés alors "produits", à l'opposé des "produits-objets") ou de "purs services" (conseil d'un avocat), sont aujourd'hui au premier rang des composantes des échanges internationaux, avec le plus fort développement parmi les secteurs du commerce international (Engelbertink, 2010). Du latin *servitium* ou "esclavage", "servitude", "servilité", "assujettissement", un service est qualifié de performance reposant sur les compétences du capital humain<sup>1</sup>, d'interaction amenant à une solution du problème du client (Gronroos, 2000 ; Gadray, Gallouj et Weinstein, 1995), d'engagement réciproque (Barcet et Bonamy, 1999), d'application des compétences (Vargo et Lusch, 2008), d'échange intangible (Kotler et Dubois, 1997, p. 454). C'est une interaction appelée la servuction (Eiglier, 2002), qui comprend : 1) le client, 2) le support physique (nécessaire à la production du service), 3) le personnel en contact avec les clients, 4) le service (le résultat de l'interaction), 5) le système d'organisation interne de l'entreprise, et 6) les autres clients du système (Eiglier et Langeard, 1987). Elle se réfère ainsi à une expérience temporelle du client lors de l'interaction avec un support matériel et technique ou avec le personnel de l'entreprise (Eiglier et Langeard, 1987), dans le but de répondre au besoin du demandeur. L'intérêt de notre étude porte notamment sur la partie relationnelle de la servuction, à savoir l'échange entre le client et le capital humain de l'entreprise. Comme suggéré par Gadray et al. (1995), un service est une opération qui transforme la réalité du client en coopération avec le prestataire, ce qui résulte en "un bien" inséparable de cette réalité créée.

Dès lors, la relation qui se construit entre les acteurs est due aux caractéristiques des services, qui obligent le producteur du service et le client à échanger, c'est-à-dire, respectivement, à instaurer la confiance et à persuader, et à faire confiance (Vargo et Lusch, 2008). Afin de saisir les mécanismes de cette relation, il est nécessaire de comprendre les caractéristiques des services, qui sont : l'**intangibilité** (l'impossibilité de voir, toucher, sentir, goûter, entendre un service avant de l'acheter) (Dumoulin, Flipo et Magnin, 1991; Kotler et Dubois, 1997; Eiglier, 2004), la **simultanéité/l'indivisibilité** (la production et la consommation du service se passent en même temps, ce qui rend la réussite de la prestation du premier coup primordiale) (Beaupré et Nadeau, 1995), l'**hétérogénéité** (modélisés par le comportement des personnes, les services sont difficiles à standardiser) (Mathe, Dubosso et Rousseau, 1997) et l'**unicité** (un poids important est donné à la qualité de l'expérience vécue par le client) (Beaupré et Nadeau, 1995). En raison de ces caractéristiques, les interactions entre le personnel en contact avec la clientèle (ou *front office*) et les clients ont été résumées par Carlzon (1987) comme "*les instants de vérité*", afin de mettre ainsi en avant l'importance des compétences du capital humain d'une entreprise de service, et plus particulièrement celles du *front office*. Enfin, il s'agit d'une action collective dont le *front office* est le représentant. Il est "diffuseur" de règles, de modalités et d'agencements conçus dans le *back office* (Combes, 2002), et par conséquent de la culture servicielle et managériale instaurée.

---

<sup>1</sup> Le terme "capital humain" est volontairement utilisé à la place de celui de "ressources humaines" afin de mettre en avant les compétences de ces dernières, selon le concept forgé par les économistes Shultz (1961) et Becker (1964). Ces auteurs voient le processus d'acquisition de nouveaux savoirs et compétences comme un investissement délibéré dans l'éducation de la part de l'entreprise dans ses ressources humaines.

L'expertise est définie comme "*un (très) haut degré de connaissances et d'habiletés dans un domaine spécialisé [...] qui trouve sa source dans la profondeur, l'intensité et la qualité de l'expérience antérieure*" (Salas, Rosen et Diaz Granados, 2010, p. 946). Dans l'approche psychologique absolue, les experts sont évalués selon leurs performances et sont considérés comme des individus exceptionnels ayant un talent inné (Chi, 2006 ; Simonton, 1977). Ils sont comparés aux novices dans l'approche relative et considérés comme mentalement supérieurs car ils ont des qualifications académiques, l'expérience ou des connaissances spécifiques d'un domaine (Chi, 2006). Pour certains auteurs, cette compétence qui caractérise les experts relève de l'intuition (Dreyfus et Dreyfus, 1986 ; Dreyfus, 2005), et pour d'autres de la rationalité (Montero et Evans, 2011). De même, elle peut être considérée comme stable (talent, motivation, ce qui est "inné") et comme évolutive (en constante amélioration).

Dans les services, les experts qui sont en contact avec les clients doivent faire preuve de deux types de compétence, leur assignant deux rôles : opérationnel (compétences techniques) et relationnel. On entend à travers l'usage de l'expression d'"expert prestataire de service" toute personne qui est en contact direct avec le client, à savoir le vendeur, le *front office* et le département pédagogique dans notre étude de cas, tout en sachant que cette expertise multi-niveaux part du vendeur qui effectue un transfert de compétences, de motivation et d'enthousiasme. Le rôle relationnel est inhérent aux qualités personnelles des prestataires, ce qui rend nécessaire de "*[...] reconsidérer le problème de la compétence des agents directement en contact avec les clients[...]*" (Combes, 2002, p. 6). Or, si les compétences techniques, liées au métier, sont relativement faciles à repérer chez un individu et peuvent être garanties par un diplôme, la compétence relationnelle ne l'est pas et est fortement dépendante du collectif de travail. L'enjeu est encore plus important dans le contexte international, où il existe une diversité de cultures demandant une adaptabilité "culturelle" de haut niveau. Elle peut être assurée par le biais de la compétence culturelle ou, ce que nous proposons ici, la compétence transculturelle. En effet, l'interaction dans la prestation de service a un impact sur la qualité perçue, ce qui rend importante la capacité d'adaptation du prestataire aux besoins du client (Jougleux, 2014).

Cette adaptabilité passe par la confiance instaurée entre les acteurs qui naît d'un sentiment d'incertitude, à savoir de l'incapacité de prédire l'avenir, qui peut être risqué et incertain. Lorsqu'il est certain, l'établissement de la confiance entre les partenaires n'est pas nécessaire (Dupuy et Torre, 2004). La confiance "*is a solution for specific problems of risk*"<sup>2</sup> (Luhmann, 2000 : 94 ; Brenkert, 1998). En termes de degré de la confiance accordée, elle peut être absolue, "aveugle", quand les acteurs ne demandent pas de garanties comme base de leur relation, et interpersonnelle, s'appuyant sur des engagements mutuels. Enfin, la confiance est exclusivement absolue, puisque l'essence de la confiance est l'absence de toute forme de recherche de sécurité, du "plan B" (Dupuy et Torrè, 2004). Selon Fukuyama (1995), il existe une culture de confiance (*culture of trust*) qui distingue "les sociétés à forte confiance" (le Japon, l'Allemagne, les Etats-Unis) des "sociétés à faible confiance" (la France, l'Italie du sud, Hong-Kong, le Taïwan, le Corée du Sud). La différence culturelle a été également étudiée sous l'angle économique et la confiance, base des relations économiquement plus efficaces (Pixley, 1999), aurait donc une valeur économique mesurable (Fukuyama, 1995 ; Pixley, 1999).

---

<sup>2</sup> "*est une solution pour des problèmes spécifiques de risque.*"

Cependant, sous-entendant l'ouverture à l'autre, le terme "confiance" laisse aussi place à la connotation de risque, de vulnérabilité, de probabilité d'être exploité, d'incertitude et d'ambiguïté (Atuahene-Gima et Li, 2002 ; Morgner, 2013) puisque faire confiance à quelqu'un signifie en fait anticiper le futur. Par conséquent, la nécessité d'analyser les compétences des experts dans les services s'impose.

### *Compétence culturelle*

Une compétence est, selon Durand (2000), une interaction entre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. D'autres auteurs dans la littérature l'ont qualifiée de savoir-faire opérationnels validés, qui sont les connaissances et les expériences des salariés qui peuvent être appliquées dans l'entreprise (Ferrary, Pesqueux, 2006 ; Zarifian, 1999 ; Guénette, Rossi, Sardas, 2003). Comme telles, elles sont définies comme "instrument de pouvoir" (Vazille, 2006) qui ne se dégrade pas par l'usage, mais croît par l'apprentissage (Ferrary et Pesqueux, 2006), une capacité de faire quelque chose, une somme de savoirs, savoir-faire et savoir-être, qui permet de résoudre des problèmes (Dietrich, 2010). Il est possible d'identifier plusieurs degrés des capacités de l'individu, allant graduellement de "données" à "expertise" : données, informations, savoirs, tours de main, savoir-faire, compétence et expertise. Nous nous intéressons aux spécificités des capacités de haut niveau, à savoir les compétences et l'expertise. Dans le milieu international, selon Lancry et Lemoine (2004, p. 145-146), *"afin de s'intégrer au monde professionnel et d'y survivre, les personnes doivent témoigner, en plus des compétences techniques exigées dans l'emploi, de nouvelles compétences générales qui sont le garant de leur adaptabilité, de leur polyvalence et de leur autonomie"*. En effet, plus les situations sont diverses, plus les compétences se renforcent (Zarifian, 1999), et notamment celles qui concernent les relations interpersonnelles. Ces dernières font l'objet de nombreuses études qui concernent la diversité des cultures. A mesure que la mondialisation avançait à grand pas, parvenir à préserver les caractéristiques de toutes les cultures sur le lieu de travail par le biais d'une compréhension accrue entre individus devenait un sujet de plus en plus prégnant (Pierre, 2002). En effet, toute rencontre interpersonnelle comporte un degré élevé d'incertitude et d'imprévisibilité venant des combinaisons personnelles différentes du sens symbolique, de l'intérêt et de l'identité (Pierre, 2002). Il devient dès lors nécessaire de reconnaître l'Autre dans sa spécificité, en abandonnant certains aspects de sa propre culture et en réaménageant consciemment ses manières de penser et d'agir (Pierre, 2002). Autrement dit, *"la diversité culturelle [...] est l'une des sources du développement, entendu [...] comme moyen d'accéder à une existence intellectuelle, affective, morale et spirituelle satisfaisante"* (Déclaration universelle sur la diversité culturelle, 2002, p. 4). Une entreprise internationale, de ce fait, base sa culture à la fois sur le principe de respect des cultures et le partage, et aussi sur l'attention portée aux réactions "étranges" que nous devons chercher à comprendre, et non pas à condamner (D'Iribarne, Henry, Segal, Chevrier et Globokar, 1998).

Cette faculté de comprendre se traduit en développement de compétences permettant à l'individu de collaborer à l'international (Loth, 2010), telle la compétence interculturelle. Elle est définie comme : l'étape ultime de l'évolution de la "sensibilité interculturelle" (Bennett, 2004), l'acquisition d'une capacité de percevoir l'Autre avec du recul, le rapprochement (Bennett, 2004), l'adaptation situationnelle (Bartel-Radic, 2009), l'intégration (Faust, 2014), la sensibilité (Goulvestre, 2008), la polyvalence (Guénette, Rossi et Sardas, 2003), le moyen de négociation, la capacité cognitive, le savoir-être (Hampden-Turner et Trompenaars, 2004 ; Trompenaars

Fons et Hampden-Turner, 2008). Pour Hofstede (1994, p. 293-294), il s'agit des moyens pour résoudre les problèmes, pour Loarer et Huteau (1997) d'une capacité relationnelle, cognitive et de motivation, et pour Wang et Kulich (2015) du développement personnel. Selon les auteurs, on parle de la compétence interculturelle de communication (Arasaratnam et Doerfel, 2005), de la sensibilité interculturelle (Hammer, Bennett et Wiseman, 2003) ou encore de l'intelligence culturelle (Ang, Van Dyne, Koh, C., Yee Ng, Templer, Tay et Chandrasekar, 2007), définies, au sens large, comme la capacité de fonctionner efficacement dans des contextes culturels divers (Caligiuri et Tarique, 2012). D'autres auteurs, comme Friedman et Antal (2005), proposent la création d'un espace de communication ou de *negotiating reality*, pour Marandon (2003) c'est la création de la culture tierce, un espace commun de communication où se crée une nouvelle culture, englobant et harmonisant toutes les cultures originelles. En effet, les débats autour du concept de compétence interculturelle n'ont toujours pas abouti à une définition précise (Spitzberg & Changnon, 2009), ni à la mesure de cette capacité (Van de Vijver & Leung, 2009). De plus, si l'on prend en considération le fait que "*peu de personnes seulement atteignent une compétence interculturelle d'un niveau élevé*" (Bartel-Radic, 2014 : 12), la nécessité de proposer des études qui y répondraient s'impose.

Pour l'acquérir, l'individu passe, selon les auteurs comme Waxin et Barmeyer (2008), Chanlat et *al.* (1990) et Bennett (2004), par plusieurs étapes de l'apprentissage interculturel qui expliquent le parcours d'un individu (Chanlat, 1990), l'acquisition d'une compétence, une "sensibilité interculturelle" permettant de passer de l'ethnocentrisme (forte sensation d'appartenance à sa culture d'origine) à l'ethnorelativisme (acceptation d'autres cultures) (Bennett, 2004). Enfin, selon Waxin et Barmeyer (2008), il convient de parler de trois phases : émotionnelle (acquisition de l'empathie, savoir se mettre à la place de l'Autre), cognitive (acquisition de connaissances du management interculturel afin de comprendre les spécificités de différentes cultures) et comportementale (le résultat obtenu après deux premières phases : l'individu intègre ses connaissances dans son comportement). Enfin, les connaissances interculturelles sont, selon Bartel-Radic (2014), influencées par des variables d'expériences internationales, dont une joue un rôle important, c'est le nombre de langues parlées.

Le concept de compétence interculturelle, qui s'est développé au cours de deux dernières décennies, ne convient plus au contexte des années 1980-1990 (Livian, 2012 ; Faust, 2014) car il est en constante évolution. Suivant cette proposition, nous nous sommes penchée sur le concept de compétence transculturelle. Ce dernier a été forgé en 1940 par le sociologue cubain Ortiz pour critiquer les notions de déculturation et acculturation qui supposent une assimilation de nouvelles cultures aux normes dominantes sur un territoire. Aujourd'hui, la compétence transculturelle est souvent considérée comme synonyme de la compétence interculturelle (Graber, 2006), bien qu'elle renvoie à une réalité plus large. Les significations des préfixes *inter-* et *trans-* se traduisent respectivement par "entre" ou une distance, un obstacle qui se maintient entre les acteurs de différentes cultures, et "au-delà", "à travers", ou un réel rapprochement des acteurs qui ont envie chacun de saisir la réalité de l'autre (Benessaïeh, 2010 ; Ernout et Meillet, 1985). Elle ne "dualise" ou ne polarise les cultures comme différentes ou antagonistes (Imbert, 2010), c'est "*une démarche qui transcende la singularité et la spécificité même des cultures*" (Brunel, 1989). Le terme transculturel signifie "ce qui dépasse" ou neutralise, ce qui se concentre sur les ressemblances culturelles afin de minimiser les différences (Brunel, 1989). Transculturel signifie que la culture non seulement ne sépare pas les acteurs, mais les aide à tisser des liens et renforcer la relation établie. En effet, la volonté d'échanger, de comprendre, d'apprendre, de se remettre en question, de maîtriser une langue étrangère, de faire l'effort de décoder les comportements, d'être

patient et empathique, correspond à un éveil de la curiosité culturelle de l'individu qui pave la voie vers la compétence transculturelle. Cette dernière aide alors à ne plus considérer les cultures comme des "îles séparées" ou "mondes distants", mais plutôt comme un moyen de trouver des alternatives (Benessaïeh, 2010). La transculturalité permettrait ainsi de ne pas se limiter aux cultures respectives des acteurs.

Mais, loin d'être facile à intégrer, ces capacités supposent une réelle déstructuration et restructuration de l'individu (Benessaïeh, 2010). La transculturalité est la prise en compte des cultures dans le but de se rapprocher de l'Autrui : *"the transcultural traverses cultures, bringing to light what is common or alike amid what seems to be different"*<sup>3</sup> (Benessaïeh, 2010, p. 18). Dans le mouvement d'internationalisation très prononcé aujourd'hui, elle *"s'impose par le rétrécissement planétaire"* (Benessaïeh, 2010, p. 58). Les auteurs s'étant penchés sur les travaux d'Ortiz retiennent son idée qui invite à l'échange culturel qui amènerait à une transformation des individus (Benessaïeh, 2010) et définissent la compétence transculturelle, de la transculturalité et du transculturel (cf. Tableau 1).

Tableau 1 : Compétence transculturelle, transculturalité, transculturel

Auteur	Définition	Caractéristique
Imbert (2010, p. 42)	<i>"Le transculturel représente une sémiosis partagée dans une expérimentation constante de la réflexivité critique sur les systèmes de signification, les rapports de pouvoir et leur utilisation stratégique par nous et les autres."</i>	Remise en question des principes conducteurs de l'individu
Imbert (2010, p. 53)	<i>"Le transculturel [...] se nourrit de rencontres mouvantes demandant des adaptations rapides à des contextes où il faut être efficace."</i>	Adaptation et efficacité
Ibert (2010, p. 59)	<i>"[...] elle est très différente de la conception de la culture qui est ethnicisée, communautarisée et territorialisée. [...] la transculturalité vise à domestiquer la violence inhérente aux relations interhumaines."</i>	Abolition de barrières interhumaines
	<i>"Elle mène à une relecture et à une recontextualisation des perspectives."</i>	Remise en question des perspectives
Imbert (2010, p. 62)	<i>"Contrairement aux dynamiques culturelles prises dans le dualisme soi/autres, intérieur/extérieur, civilisation/barbarie, enraciné et exacerbé dans les nationalismes territoriaux [...], la transculturalité tente de créer des liens qui atténuent les conflits fondés sur le mimétisme du geste identique posé par le modèle et son rival pour obtenir l'objet désiré."</i>	Création des liens dépourvus de dualisme et de mimétisme
Boudreau (2010, p. 85-86)	<i>"Transcultural competence [...] results from the development of a sensitivity to affective flows gained"</i>	Sensibilité accumulée lors des échanges

<sup>3</sup> *Le transculturel traverse les cultures, mettant en lumière ce qui est commun ou semblable au milieu de ce qui semble être différent.*

	<i>through the cumulative experience of transcultural exchanges."</i> <sup>4</sup>  <i>"Transcultural moments intrinsically involve feelings and affects. They cannot be reduced to a superficial celebration of ethnic diversity. Transcultural competence is [...] a matter of emotional experience."</i> <sup>5</sup>	transculturels  Expérience émotionnelle
Gin (2010, p. 93)	<i>"Est dite transculturelle une dynamique de transformation ."</i>	Transformation
Phillips Casteel (2010, p. 194-195)	<i>"La transculturation est un ensemble de transmutations constantes ; elle est créatrice et jamais achevée; elle est irréversible."</i>  <i>"Elle est toujours un processus dans lequel on donne quelque chose en échange de ce qu'on reçoit : les deux parties de l'équation s'en trouvent modifiées. Il en émerge une réalité nouvelle, qui n'est pas une mosaïque de caractères, mais un phénomène nouveau, original et indépendant."</i>	Transmutation irréversible  Echange générant une nouvelle réalité

Les services des PME dont la clientèle est internationale, demandent une faculté d'adaptation qui dépasse la simple identification à une culture. Cette adaptation passe par l'empathie ou l'ensemble des efforts fournis pour qu'on agisse envers les autres comme ils agiraient envers eux-mêmes (Marandon, 2003 : 262). Trois degrés de l'empathie peuvent être distingués : 1) la compréhension du type d'émotion qu'éprouve autrui, 2) la compréhension du type de l'émotion et de son objet, et 3) la compréhension du type de l'émotion, de son objet et de ses raisons (Pacherie, 2004). Le degré de l'empathie comme une des composantes de la compétence interculturelle, peut alors être l'indicateur du niveau de la compétence (inter)culturelle détenue par l'individu.

Un des domaines dont les différentes compétences culturelles font l'objet est l'éducation en langues. Forestal (2008) souligne que depuis les années 1970, le Canada et les Etats-Unis, ayant connu un afflux de jeunes migrants à l'école, ont dû adopter des objectifs socioculturels à côté des objectifs linguistiques, ou plus précisément, une compétence prenant en compte la composante socioculturelle. Différents degrés de cette compétence sont à distinguer, selon Lussier (2015 : 4) : la compétence culturelle, interculturelle et transculturelle. Les trois reposent sur l'acquisition de savoirs, le développement de savoir-faire et le développement de savoir-être, mais Forestal (2008) rappelle que l'idée d'universalité, définissant la transculturalité, est à reprendre aujourd'hui pour lutter *"contre l'idée d'incommunicabilité des hommes et des cultures"* (Forestal, 2008 : 400). L'auteur s'engage, de même que Lussier (2015), à affranchir les limites imposées par le multiculturalisme et l'interculturalisme qui invitent à célébrer la différence, la singularité distincte, à, enfin, oublier les traits communs à tous les hommes : l'envie de sécurité, de coopération, de liberté et de création (cf. Tableau 2).

<sup>4</sup> *"La compétence transculturelle [...] résulte du développement d'une sensibilité aux flux affectifs acquise grâce à l'expérience cumulée des échanges transculturels."*

<sup>5</sup> *"Les moments transculturels impliquent intrinsèquement des sentiments et des affects. Ils ne peuvent être réduits à une célébration superficielle de la diversité ethnique. La compétence transculturelle est [...] une question d'expérience émotionnelle."*



Tableau 2 : Transculturel *versus* multiculturel, interculturel et co-culturel. Source : Adapté de Forestal (2008).

Multiculturel <i>versus</i> Transculturel	Ne s'enferme pas aux diversités externes et internes présentes dans les populations-cultures et entre elles. Lutte contre toute forme de communautarisme religieux, racial, séparatiste.
Interculturel <i>versus</i> Transculturel	N'est pas réduite à l'adaptation et à l'intégration dans une société, à l'acceptation des normes et des valeurs. Si l'interculturel implique une adaptation, le transculturel va au-delà et implique une transformation
Co-culturel <i>versus</i> Transculturel	Ne vise pas une co-neutralisation des idées et l'utilitarisme, mais une co-crédation émancipatrice.

Un principe de gradation est à remarquer entre ces trois types de compétence, selon Lussier (2015) : 1) un passage de "soi" à "l'Autre", à savoir de l'égo-centrisme à l'universalisme, en passant par le sociocentrisme ; 2) la compétence culturelle repose sur une culture et une langue, interculturelle sur deux cultures et deux langues, et transculturelle sur plusieurs ; 3) pour être développée, la compétence culturelle n'exige pas des rencontres interculturelles, la compétence interculturelle nécessite deux cultures en interaction, et la compétence transculturelle plusieurs ; 4) enfin, le niveau d'engagement se limite à l'apprentissage de connaissances dans la compétence culturelle, à la négociation dans les interactions, alors que dans la compétence transculturelle il s'agit de s'engager dans les rapports aux autres cultures (médiation culturelle).

## Méthodologie

Notre recherche est de nature qualitative et à visée compréhensive, car notre volonté est de comprendre l'importance de la culture au travers des compétences du personnel d'une PME internationale de services. Ainsi, nous nous sommes concentrée sur les spécificités de la compétence transculturelle, afin d'en comprendre son rôle. L'analyse qualitative nous permet de comprendre les phénomènes humains complexes au moyen de différentes démarches entreprises visant à expliquer et théoriser les témoignages des acteurs (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006). Notre raisonnement est de type abductif, car l'abduction vise à comprendre une observation théorique en se basant sur une règle générale et sur une conséquence. Ainsi, selon David (2004 : 6), *"l'abduction est le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité"*. Ce raisonnement utilisé, nous permettra de recenser des similarités dans les discours des acteurs d'une PME internationale de services, afin de *"produire du sens à l'aide de la comparaison"* (Thiétart, 1999, p. 61). Le paradigme choisi est résolument interprétativiste dans le cadre duquel le chercheur est invité à se mettre à la place des acteurs afin de pouvoir découvrir leurs représentations des contextes étudiés (Wacheux, 1996). Nous cherchons à répondre à la question : **"Comment la culture intervient-elle dans la relation qui s'établit entre le novice et l'expert ?"**.

### Présentation du cas

Notre étude de cas porte sur une PME internationale de services, dans le secteur de la formation. C'est un institut de langue anglaise disposant de deux centres (que nous nommerons C1 et C2) dans le sud de la France. En effet, l'étude de cas est *"une enquête empirique qui étudie*

*un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information, multiples sont utilisées"* (Yin, 1984, p. 23). Il s'agit d'une étude de situation, dans un contexte précis et riche en interactions humaines. Ainsi, nous nous penchons sur l'étude des compétences du capital humain dans une entreprise internationale de services linguistiques, car ces derniers sont basés uniquement sur le discours et sont susceptibles d'être dépendants de la culture des interlocuteurs. Nous nous intéressons aux compétences culturelles mobilisées par des producteurs du service. Le centre qui a fait l'objet de notre étude (C1) justifie le choix d'étude de cas unique en raison de ses particularités. Sur le territoire français, ce centre bénéficie de l'expertise du vendeur qui se trouve en tête des ventes.<sup>6</sup> Au niveau international, c'est le seul centre à avoir une personne ayant une double fonction, de vendeur et de manager, et qui est en même temps le superviseur du C2.

### *Recueil et analyse des données*

Les données ont été collectées au moyen des entretiens semi-directifs. Nous avons mené au total 15 entretiens semi-directifs (dont 1 téléphonique), 8 en français et 7 en anglais. Ils se sont déroulés de février à septembre 2017 et ont une durée moyenne de 50 minutes. Les interviewés ont été le PDG (président fondateur en France depuis le début des années 1980), le dirigeant du C1, le dirigeant du C2 et les collaborateurs. De plus, parmi ces derniers, il y en a 5 qui ont une expérience de travail au C2. Ils nous ont donné des éléments de comparaison nous amenant à comprendre que C2, bien qu'ayant des moyens pour fonctionner aussi bien que C1 (plus grande superficie, bon emplacement, un vendeur et un manager), ne fait qu'un tiers de ce que fait C1. Ces 5 interviewés attribuent ce fonctionnement à la culture managériale mise en place, très différente de celle du C1. Enfin, les clients sont culturellement présents dans les mêmes proportions : il s'agit majoritairement des Français, suivis par des Italiens, Russes, Espagnols, Tunisiens, Algériens et Marocains.

En effet, il nous a été nécessaire de comprendre respectivement le fonctionnement de l'entreprise suite à son développement international qui a commencé dans les années soixante-dix, et ensuite de comprendre le rôle du personnel, à savoir leurs compétences, la culture d'entreprise et les pratiques professionnelles qui garantissent le succès. Les entretiens ont été menés à partir des questions élaborées dans trois guides d'entretien (pour le président fondateur en France, le directeur de l'entreprise dans la région et pour le personnel), et ont été retranscrits.

Nous avons également eu recours à l'observation non-participante. Elle comprend deux volets : l'observation du fonctionnement des départements de l'entreprise, afin de comprendre les caractéristiques des services proposés, les besoins des novices et les différents niveaux d'interaction (avec le directeur et le *front office*), et l'observation de deux rendez-vous du directeur avec les clients (rendez-vous *B to B/CSP*<sup>7</sup> et le rendez-vous *B to C*).

Enfin, nous avons analysé des données secondaires (documents internes, revues de presse, site de l'entreprise, vidéos) qui nous ont permis de compléter les données issues des entretiens et des observations, et notamment de comprendre l'idée créatrice du fondateur sur le service proposé. Il s'avère que le service s'appuie sur le concept d'apprentissage proposé dans cette entreprise qui est unique sur le marché.

---

<sup>6</sup> Entre septembre 2016 et août 2017, les ventes s'élèvent à 1 080 000 euros. Dans la même période, 10 vendeurs d'un des centres à Paris, ont atteint 3 200 000 euros de CA.

<sup>7</sup> Pour la clientèle dont la formation est financée soit par l'entreprise, soit par le Pôle Emploi

## Résultats et discussions

Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo 11. L'analyse a été faite en 2 étapes : constitution de catégories et fréquence de mots. Le croisement d'entretiens menés nous a permis d'identifier quatre grandes catégories, qui sont service, compétences, adaptation, culture managériale, qui s'entrecroisent et donnent deux catégories avec une sous-catégorie : service - adaptation, culture managériale - compétences (cf. Tableau 3).

Tableau 3 : Analyse des entretiens

Service
- <i>[On] amène ce service qui est attendu par les clients, l'accompagnement, l'écoute. Ecoute, communication, répondre au besoin du client et l'amener jusqu'au bout de son besoin et qu'il en reparte avec un succès. [...] Il faut prendre vraiment du recul, il faut beaucoup d'humilité, je pense, dans ce métier, pour réussir, il faut énormément d'humilité.</i>
Adaptation
- <i>Il y a aussi un côté humain, en fait, qu'il faut garder, s'adapter à la personne Si on fait 6-7 heures de travail on va avoir entre 20-25 élèves, 20-25 élèves c'est 20-25 demandes différentes.</i>
Culture managériale
- <i>[Director] is very present in the company, obviously it's a very small school but I think that's something that makes the school what it is, because of [director's] personality and the fact that the school is so small, [director] is so present, I think it has a positive effect on not only students but also staff.<sup>8</sup></i>
Compétences
Compétences du manager/directeur
- <i>Première compétence qu'il faut avoir je pense, si on est déjà au contact de la clientèle, donc au contact d'une personne que vous n'avez jamais vue, jamais rencontrée, c'est déjà l'écoute. Et dans le management pareil. C'est l'écoute, ressentir le besoin de vos collègues pour pouvoir y répondre plus facilement, être réactif.</i>
Compétences du front office
- <i>Je pense qu'il faut aussi... quand on a appris des langues en fait, quand on a fait des études en langues, quand on est passé par le côté galère en fait pour apprendre une langue, et bah on est beaucoup plus... comment dire... beaucoup plus tolérants, ouverts et plus patient avec l'élève.</i>

Les entretiens menés et les premiers résultats de traitement de données nous ont permis de constater que le pivot du C1 est le directeur, qui est aussi le vendeur du centre, à savoir le premier contact avec le client. Le service proposé par C1 est composé de 3 étapes : rendez-vous avec le directeur/vendeur, présentation de la formation par les assistants de langue, et le suivi par ces deux pôles et le pôle pédagogique jusqu'à la fin de la formation. Afin de comprendre le premier contact qui se fait avec le client, nous avons étudié le rôle du directeur et les caractéristiques de la culture managériale qu'il construit.

<sup>8</sup> Les données récoltées en anglais ont été gardées en version originale par un souci de compréhension subtile des termes.

## Culture managériale dans les services

Nous avons mené deux entretiens avec le directeur afin de connaître son parcours, son profil, les compétences détenues et le style managérial qui se reflète sur les salariés du C1 (cf. Tableau 4).

Tableau 4 : Profil du directeur

Présentation	Parcours universitaire	Parcours professionnel	Langues parlées
52 ans Origine italienne-espagnole, né et vécu au Maroc 7 ans, vit en France depuis 45 ans	Etudes : une maîtrise LEA (langues étrangères appliquées), anglais, italien et en option espagnol, spécialisation dans l'interprétariat.	Travail à Londres dans l'interprétariat pour L'Oréal, avec un but de vente. Chef d'entreprise pendant 17 ans dans le domaine de l'audiovisuel. Manque d'épanouissement linguistique mène à l'ouverture du C1 avec le responsable administratif. Le seul directeur qui a la double fonction directeur/vendeur. Premier vendeur depuis 7 ans, presque 300 élèves inscrits (l'estimation du siège était de 110-120 élèves sur une période de 6 ans).	Français, italien, espagnol, anglais

Deux observations de deux types de rendez-vous nous ont permis d'identifier les pratiques, les compétences utilisées, les qualités et l'expérience nécessaire pour une bonne prestation de service. Elles sont illustrées par les verbatims du directeur (cf. Tableau 5).

Tableau 5 : Les variables de la compétence culturelle du directeur du C1

<b>apprentissage linguistique</b> : donner l'exemple, comprendre la difficulté d'apprentissage
<p>- <i>Ce qui m'aide le plus c'est d'avoir fait un apprentissage linguistique, de savoir qu'est-ce qu'apprendre une langue, quelle assiduité on doit avoir pour apprendre une langue.</i></p> <p>- <i>J'aime bien faire le suivi de mes élèves, je suis très proche de l'évolution de mes élèves, ça aussi c'est le côté... c'est pas le management mais c'est peut-être le côté [parental] que j'ai, mais ça c'est dans mon caractère, et puis je parle plusieurs langues, c'est un amour linguistique.</i></p>
<b>expérience personnelle</b> : origine multiculturelle, envie d'aider et de transmettre
<p>- <i>Là du coup je prends mon exemple, je dis - mon papa était Espagnol, ma maman est Italienne, donc ils ont toujours parlé les langues, et je suis né au Maroc. Et à partir du moment où j'introduis cette phrase avec ces personnes, leur visage s'épanouit, leur visage se décontracte et là démarre leur confiance avec moi.</i></p> <p>- <i>Alors, pourquoi j'ai fait LEA ? Parce que j'adore les langues, je suis né dans les langues, mes parents parlaient déjà des langues à la maison, et j'ai vraiment de tout petit aimé enseigner, c'était mon rêve. Je disais toujours je serai ou pédiatre ou je veux être professeur.</i></p>

<p>- [...] je pense que si on arrive pas à vivre cette méthode à travers ma propre expérience, mon passé, mes études, cet amour de connaître des personnes des cultures différentes, des religions différentes, diversité, on y arrive pas, on y arrive pas.</p>
<p><b>expérience professionnelle : adaptation à tout type de profil, amour du métier</b></p>
<p>- C'est pour ça que j'adore ce métier, c'est un métier qui chaque jour, à chaque rendez-vous, vous ne savez pas à quoi vous allez être confronté humainement.[...] Ce que j'essaye de lui [au client] transmettre c'est l'envie et l'enthousiasme et de dire qu'on est capable quel que soit notre âge, puisque je suis confronté à beaucoup, beaucoup de différents profils.</p> <p>- Je pense qu'une grande qualité que vous devez avoir c'est l'enthousiasme et aimer ce que vous faites. Si vous n'aimez pas ce que vous faites dans notre métier, vous ne pouvez pas réussir. Ça je suis convaincu, voilà... je dis que dans le métier qu'on fait, si on n'est pas capable d'avoir ces deux compétences, il faut s'orienter sur autre chose.</p>
<p><b>rassurer : confiance, empathie</b></p>
<p>- Les personnes ont confiance en moi, parce qu'ils ont [moi] en face d'eux. [...] et je crois qu'en fait la vente c'est l'empathie, l'humilité et écouter le besoin, et apporter une solution. Moi je suis très altruiste.[...] Avant tout l'écoute, l'écoute, l'empathie. Il faut beaucoup d'empathie, aussi bien dans le management que quand vous recevez votre clientèle.</p> <p>- L'empathie et l'écoute, oui, parce que, malgré tout il y a des personnes qui arrivent en souffrance, ils sont dans des situations professionnelles... ils n'ont plus d'emploi, ils arrivent à la quarantaine, donc ça c'est très fréquent, c'est vraiment le profil que j'ai le plus. Donc oui, de l'empathie, de l'écoute, parce que ces personnes sont en souffrance, n'ont pas le moral. [...] J'essaye vraiment de leur transmettre et de leur dire qu'on est là, à leurs côtés.</p>
<p><b>croire en produit : détenir la meilleure solution au problème du client</b></p>
<p>- A partir du moment où j'ai une méthode magnifique qui peut apporter une concrétisation à la personne sur son rêve de parler anglais.... en fait, j'ai tout, j'ai juste à transmettre..[...] Aujourd'hui notre service pour moi il est le meilleur parce que chaque jour on se remet en question sur une chose, et on a pas dix millions de choses à se remettre en question. Donc il est plus facile de focaliser sur un produit et continuer à l'améliorer.</p> <p>- Bien sûr, je m'appuie sur notre méthode, parce que j'y crois. Je crois très, très, très sincèrement et fermement en la méthode [de l'entreprise].</p>

Les interviewés qui ont de l'expérience dans les deux centres, attribuent à la personnalité des directeurs le succès du C1 et le mauvais fonctionnement du C2. La culture managériale du C1 est construite par le directeur et le succès du centre est justifié par des discours tels que : "*Je dirais qu'il y a cette image un peu du directeur, entre guillemets, qui nous pousse à suivre un peu ce qu'on voit en fait, donc ça se reproduit dans nos attitudes tous les jours au travail*" ; "*J'ai dit souvent à [directeur], donc ici à C1 : 'Ton personnel n'est pas meilleur qu'ailleurs, mais il est managé différemment, et les personnes sont heureuses de t'apporter le meilleur d'elles-mêmes'*". Pour faire partie de son équipe, le directeur répond qu'un individu doit savoir accepter la différence, puisque c'est un contexte cosmopolite, et qu'il doit parler plusieurs langues afin d'assurer une bonne communication au centre.

Il nous semble important de souligner encore un point qui ressort de l'analyse de la fréquence de mots utilisés dans l'entretien avec le directeur : le mot "personne" (et non pas

"client") a été utilisé 77 fois dans les propos tels que : *"c'est moi qui contacte les personnes"*, *"besoins de la personne"*, *"donner l'envie à la personne de venir vous rencontrer"*, *"même des personnes qui sont pas inscrites"*, *"la personne elle a tellement été contente"*, et cela quelle que soit la culture du client (cf. Tableau 6, Tableau 7). Enfin, le résultat du centre au niveau du nombre de contrats renouvelés chaque année représente aussi cette capacité d'écoute du C1, puisque c'est le centre qui deux fois par an a le meilleur résultat au niveau national.<sup>9</sup>

Tableau 6: Utilisation du mot "personne" par le directeur du C1. Tableau de fréquence des mots exporté depuis NVivo 11.

Mot	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
personnes	77	0.93	personne, personnes
dire	46	0.56	dire
manager	38	0.46	management, manager, managing
centre	38	0.46	centre, centres
pense	34	0.41	pense, penses
besoin	34	0.41	besoin, besoins
faire	34	0.41	faire
équipe	34	0.41	équipe
client	29	0.35	client, clients
service	28	0.34	service, services
anglais	25	0.30	anglais
langues	25	0.30	langue, langues
confiance	24	0.29	confiance

Tableau 7 : Extraits des verbatims où le mot "personne" est utilisé par le directeur du C1. Tableau exporté depuis NVivo 11.

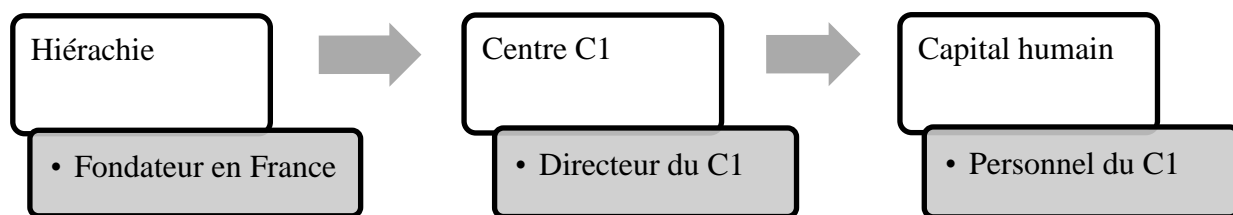
<p>&lt;Éléments internes\\Entretiens\\Directeur (1er entretien)&gt; - § 37 références encodées [Couverture 1.14%]</p> <p>Référence 1 - Couverture 0.03%</p> <p>est soit je reçois des personnes qui ont fait des demandes</p> <p>Référence 2 - Couverture 0.03%</p> <p>clientèle, donc au contact d'une personne que vous n'avez jamais vue</p> <p>Référence 3 - Couverture 0.03%</p> <p>cibler le besoin de la personne. Alors moi je suis quelqu'un</p> <p>Référence 4 - Couverture 0.03%</p> <p>tout il y a des personnes qui arrivent en souffrance, ils</p> <p>Référence 5 - Couverture 0.03%</p> <p>de l'écoute, parce que ces personnes sont en souffrance, n'ont pas</p> <p>Référence 6 - Couverture 0.03%</p> <p>on est en face de personnes qui souvent ne parlent pas</p>
--

<sup>9</sup> Certains centres comptent trois fois plus de clients.

## Transfert de culture managériale : la culture au service de l'expertise

La culture managériale présente à C1 est, selon le directeur, transmise du siège aux centres. Le directeur s'inspire du management établi par le fondateur en France et le transmet à son personnel. Le personnel de l'entreprise, à son tour, se dit "devant" sa manière de travailler, son enthousiasme et son envie d'aider les clients à la "personnalité hors du commun" du directeur. Les discours tels que : "il y a une sorte d'état d'esprit qui est mis en avant par notre [directeur]" sont communs parmi les membres du personnel. Le directeur met en avant surtout le rôle du *front office* qui se doit de posséder le même type de compétence que le directeur (cf. Schéma 1).

Schéma 1 : Transfert de culture



"Ils ont une grande ouverture d'esprit à écouter, à partager, on nous laisse libres. Bien sûr qu'il faut respecter les règles de l'entreprise, mais personnellement, voilà je vais finir ma septième année, je rentre dans ma huitième année, je n'ai jamais ressenti une frustration par rapport à ça. Donc de l'écoute. Et nous, ce qu'on est tenus de faire en tant que managers dans l'école, c'est ce que je vous disais précédemment, je délègue énormément, j'explique et je définis bien les rôles de chacun. J'attends des initiatives, j'attends des idées, mais tout en contrôlant et en faisant attention que, bah, le principe de notre méthode, le principe du souhait de ma hiérarchie, soit bien respecté et appliqué".

"Ils doivent avoir deux fois plus d'empathie que moi, si c'est pas plus, je pense qu'ils doivent être très patients [...]. Moi je les admire, c'est vraiment le poste que j'admire le plus dans mon école et c'est pourtant celui que je sollicite le plus, puisque c'est mon relais. [...] Donc je pense que c'est des personnes qui doivent être vraiment à l'écoute, [...] chaque profil est différent. Donc elles doivent avoir une faculté d'adaptation, une proactivité selon l'humeur des personnes, le besoin, l'âge. Un grand chapeau à ma réception, [mes assistants de langue], moi je dis que c'est les personnes les plus importantes de mon entreprise, bien au-dessus de moi."

L'observation d'un rendez-vous avec un nouveau client nous a permis de voir la mise en œuvre des compétences et de l'expérience du directeur : il donne l'exemple personnel ou d'un stagiaire qui a réussi à atteindre son objectif malgré un niveau bas au début de la formation ("Moi j'avais les larmes aux yeux ce matin. C'est dur pour lui, mais il est assidu. C'est lui qui est allé chercher 940, c'est pas nous, hein."), en mettant l'accent sur la motivation qu'il faut avoir, mène l'entretien en italien avec un client italien qui ne parle pas bien français, donne l'exemple du personnel qui est multiculturel, tout en s'appuyant sur les procédures et discours demandés par l'entreprise : "on ne vend pas d'heures, on vend un résultat". Il encourage et rassure le client par "on est à l'écoute", utilise des mots et des expressions en anglais ("Vous êtes obligé de practice")

et intègre ainsi le client au contexte du centre. Lorsque nous avons demandé quelle était la place de la culture dans les relations avec les clients, le directeur donne deux exemples.

Le premier exemple sont les rencontres avec les personnes d'Afrique du Nord, où il fait références à ses origines pour mettre la personne à l'aise : "*Là je dis que je suis né au Maroc, ça va peut-être les mettre plus à l'aise*". Il cherche à rassurer le client, lui fait comprendre qu'il connaît son pays, et qu'il souhaite le mettre à l'aise. Il rajoute qu'il "*ne veut pas de ce monde*" où les clients potentiels seraient mal à l'aise lors des rencontres interculturelles.

Le deuxième exemple reprend les rencontres avec des clients potentiels ayant certaines cultures slaves, où l'importance de la langue est au premier plan. En effet, ne maîtrisant pas la langue de ces clients, et ces derniers ne pouvant pas (dans la majorité des cas) s'exprimer dans une des langues qu'il maîtrise, le directeur a des difficultés à gérer ce type de rendez-vous. Même s'il "*[n'est] pas dérangé ou gêné dans le contact qu'[il a]*", il précise : "*Je vais peut-être dire pour quelques clients russes ou ukrainiens qui ne parlaient que russe ou ukrainien, je crois que c'est le profil le plus difficile pour moi*". Il remarque que "*ces personnes-là sont froides, hautaines et distantes au départ*". Cependant, la confiance s'installe puisqu'il explique : "*J'ai appris à connaître la culture de l'Est qui est une culture très difficile en premier rendez-vous. [...] Une fois qu'elles ont vu que c'est vraiment ce qu'on leur a dit, alors là elles vous adoptent*".

Le personnel de l'entreprise décrit cette culture managériale par des mots : *rigueur, leading by example, humaine, hands-on, approachable, competent, skilled, organized, professional, fairly open, diverse, multicultural, relatable*. Les membres du personnel ayant connu le C2 remarquent une grande différence entre les deux centres et deux cultures managériales. Au courant de l'entretien réalisé avec le directeur du C2, nous avons pu assister à un rendez-vous téléphonique avec un client. Nous avons ainsi remarqué que la compétence métier, à savoir la méthodologie de rendez-vous imposée par l'entreprise, est assurée de la même façon par les deux directeurs, mais que leurs personnalités, mais aussi leurs origines culturelles (le directeur du C2 est français, il parle français et anglais), sont différentes. En termes de l'expérience, le fait que le directeur du C2 n'est pas le seul vendeur du centre, mais il a, à ses côtés, un collaborateur, montre l'importance du nombre de contacts effectués avec les clients par le directeur du C1 qui lui est le seul vendeur et qui a ainsi un degré plus élevé de rencontres culturelles. La force de l'expertise, selon Salas, Rosen et Diaz Granados (2010), réside dans l'intensité et la qualité de l'expérience antérieure.

La qualité du service étant dépendante du discours du vendeur qui doit mener à l'instauration de la confiance chez le client, et cette dernière étant modelée par la culture des interlocuteurs, dès lors nous nous sommes concentrée sur le concept de compétence interculturelle. Cette démarche nous aide à mieux comprendre celui de compétence transculturelle, étroitement lié aux services.

### *Compétence transculturelle au cœur de l'expertise dans les services*

Afin de comprendre les termes interculturel, multiculturel et transculturel, souvent pris pour des synonymes, nous avons analysé l'étymologie des préfixes de ces mots et en avons donné les significations. Ainsi, interculturel traduit une idée de séparation, de rupture ou de distinction entre les choses, et suppose donc qu'il y a toujours un obstacle qui se maintient entre les acteurs, alors que transculturel "dépasse" la culture, c'est une transformation de la réalité des acteurs et en constante évolution. Les deux renvoient à l'adaptation, à la sensibilité et à l'échange,



puisque'il s'agit d'une interaction entre deux individus de différentes cultures où l'adaptation et la sensibilité sont nécessaires. En effet, selon le directeur du C1, *"c'est un quotidien enrichissant, puisque c'est jamais le même"* ; *"Je vous dis, chaque rendez-vous que je fais est un nouveau rendez-vous, et à chaque fois il faut que je me remette en question"*.

Ces propos confirment l'idée transmise par le concept de compétence transculturelle, qui est un processus de transformation constant, une constante remise en question des perspectives de l'individu. A l'opposé, la compétence interculturelle est plus statique et se limite à des capacités cognitives de l'individu qui permettent de résoudre des problèmes et de s'intégrer. La transculturalité va plus loin : c'est une transformation irréversible, une abolition de barrières définitive, une destruction des dualismes et un passage à "au-delà de la culture", grâce aux capacités déployées et l'empathie de haut niveau. Elle cherche la pérennité et non pas la négociation immédiate. Le facteur émotionnel y est plus prégnant. Les propos du directeur du C1 l'illustrent : *"Je crois que la confiance, c'est 99% de la relation avec mes clients et élèves après. On peut pas, si on les berne, si on leur donne pas la vérité, la pérennité on l'aura pas. Et moi ce que je gagne à chaque rencontre c'est une pérennité. Ça a toujours été mon principe de vie. Je connais quelqu'un, je suis avec quelqu'un, pour moi c'est pour la vie, peu importe ce qui peut se passer, la famille c'est pour la vie... En tout cas, j'essaye toujours d'évoluer, de continuer mon chemin avec les personnes qui m'entourent, j'ai besoin de ça, et donc j'ai besoin de mes élèves qu'ils aient confiance en moi."* Une comparaison de ces deux compétences est proposée dans le tableau 8 (Bartel-Radic, 2009 ; Bennett, 2004 ; Boudreau, 2010 ; Faust, 2014 ; Gin, 2010 ; Goulvestre, 2008 ; Guénette, Rossi, Sardas, 2003 ; Hampden-Turner et Trompenaars Fons, 2004 ; Hofstede, 1994 ; Phillips Casteel et Siemerling, 2010 ; Trompenaars Fons et Hampden-Turner, 2008 ; Wang et Kulich, 2015).

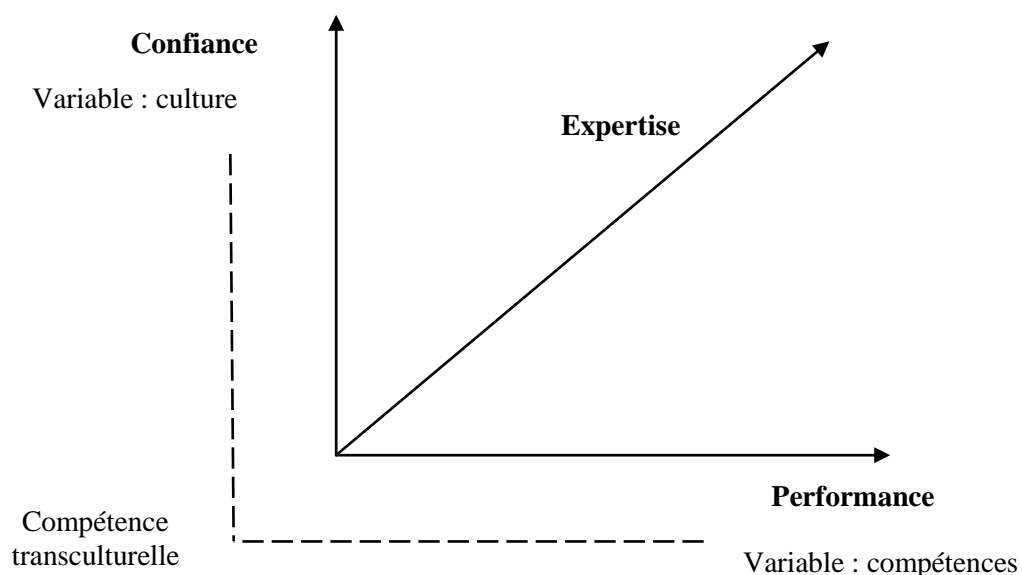
Tableau 8 : Compétence interculturelle vs compétence transculturelle

<b>Compétence interculturelle</b> <b>Interculturalité</b>	<b>Compétence transculturelle</b> <b>Transculturalité</b>
Adaptation situationnelle	Adaptation et efficacité
Rapprochement	Création des liens dépourvus de dualisme et de mimétisme
Sensibilité	Sensibilité
Polyvalence	Remise en question des perspectives
Moyen de négociation	Recherche de similarités culturelles
Capacité cognitive	Echange générant une nouvelle réalité
Savoir-être	Transmutation irréversible
Moyen de résoudre les problèmes	Abolition de barrières interhumaines

Capacité relationnelle, cognitive et de motivation	Expérience émotionnelle
Développement personnel	Transformation
Intégration	Remise en question des principes conducteurs de l'individu
Duo-langue	Multi-langue
Idée de sociocentrisme	Idée d'universalisme
Basée sur les interprétations	Basée sur l'analyse métacognitive

La compétence transculturelle a fait l'objet de nombreuses études cliniques, puisqu'elle crée des relations plus intimes, où une réelle capacité d'écoute est primordiale (Imbert, 2010). En tant que telle, elle se lie au concept de services. Les services sont basés sur la compétence du vendeur de donner une promesse au client, de le "séduire", et créer une relation de confiance dont on ne peut juger de la qualité qu'une fois que le service est consommé. Le vendeur qui travaille avec plusieurs cultures est donc un expert, un individu hautement compétent (Hoffman, 1998, p. 84-85) qui se doit de développer la compétence transculturelle pour instaurer la confiance et vendre. En effet, la qualité des services d'être intangibles et projetés dans le futur, rend cette situation dépendante des compétences de l'expert et donc du degré de la confiance que le client lui témoigne. Dans la vente des biens tangibles, le client est capable d'en juger par leur apparence. Le client est plus dans le "concret" que dans la vente d'un service. Nous proposons un graphique afin d'illustrer ces liens (cf. Schéma 2).

Schéma 2 : Liens entre les concepts d'expertise et de compétence transculturelle



Plus importante est la performance de l'expert, plus cela reflète la confiance que le client lui a accordée, ce qui résulte en l'expertise. La performance comprend deux rôles de l'expert, rôle opérationnel et rôle relationnel, et ce dernier est primordial pour l'instauration de la confiance, qui, elle, est modelée par la culture. Il en résulte que le point de contact entre ces deux pôles est la compétence transculturelle, qui est au cœur de l'expertise dans les services, demandant un discours de haute qualité et qui prennent l'appui dans l'expérience du vendeur. La confiance ayant une valeur économique, selon Fukuyama (1995) et Pixley (1999), et étant la variable de la compétence transculturelle, cette dernière aurait alors un poids économique également. Imbert (2010, p. 58) propose une définition qui illustre le lien qui se crée entre la compétence transculturelle et le concept d'expertise dans les services :

*La transculturalité se manifeste comme une promesse. [...] Elle est un acte de langage performatif qui mène à créer des relations moins conflictuelles, plus attentives, plus à l'écoute, par l'acte même de penser en fonction de ses dynamiques. Parler de transculturalité, c'est négocier un rapport dialogique en un acte qui, comme lorsqu'on dit 'je t'aime', crée une situation bien réelle et nouvelle, dans laquelle les parties concernées sont modifiées par cet acte linguistique. Dans le contexte contemporain, la transculturalité séduit et, dans la séduction, l'important c'est, par delà les situations nouvelles qu'elle permet de développer, de promettre de séduire de nouveau. La transculturalité mêle donc émotion et raison.*

Il est alors judicieux de revenir à nos questionnements du début : y aurait-il un degré "ultime" de la compétence interculturelle, appelé la compétence transculturelle, étant donné les passages à un niveau supérieur de l'empathie, du nombre de langues maîtrisées, de l'universalisme (vision du monde) dont parle le directeur du C1 ?

## **Conclusion et perspectives de recherche**

Dans cette communication, nous visons à comprendre comment la culture intervient dans une relation de service. Nous avons montré que les services, en raison de leur nature complexe (immatériels, hétérogènes, uniques et simultanés) sont fortement dépendants des compétences du prestataire, qui doivent être de haut niveau pour que l'achat puisse avoir lieu. Le client est donc face à un expert qui doit faire preuve d'écoute, d'adaptabilité, d'empathie et d'humilité. Faire confiance à cet expert signifie anticiper le futur, puisque le résultat, à savoir l'acquisition de la compétence linguistique, n'est accessible qu'une fois le service consommé en totalité. Étant donné que les clients sont culturellement différents, l'expert se doit d'avoir une capacité d'adaptation, de transformation élevée afin que le client croie à ses promesses ou, autrement dit, afin que la confiance s'installe. Ainsi, la parole, sur laquelle repose ce service, est porteuse des compétences professionnelles de l'expert, de son expérience, qui renforcent la compétence relationnelle. Ces deux types de compétence sont englobées dans la compétence transculturelle qui, à la différence de la compétence interculturelle qui se réfère à la capacité mentale supérieure, à la résolution de problèmes et à la compréhension de la culture de l'Autre, est une capacité de transformation de la personnalité. Elle abolit les barrières entre deux cultures par la force de l'intensité des rencontres culturelles antérieures et transforme la réalité des acteurs. Elle repose sur le principe d'universalisme et sur l'émotion qui ne peut pas être apprise, mais relève de la personnalité du prestataire, de sa vision du monde et de son envie de répondre à un besoin. Pour cela, il s'appuie sur l'expérience personnelle, l'expérience professionnelle, la compétence linguistique, desquelles découle la capacité d'instaurer la confiance, comme démontré dans notre étude de cas. Ainsi, la compétence transculturelle serait en grande partie une capacité innée ou

acquise à un jeune âge, un talent inné (Chi, 2006) qui s'enrichit et se consolide grâce aux rencontres avec différentes cultures. Elle génère ainsi un résultat en termes de performance, elle est donc au cœur de l'expertise dans le domaine des services dans un cadre international.

L'apport théorique de ce travail réside dans le croisement des concepts d'expertise et de service, et dans la mise en évidence du rôle de la culture dans les performances de haut niveau dans les services. L'expert est évalué selon ses performances (Chi, 2006) reposant sur l'expérience personnelle (culturelle) de l'individu. Cette dernière l'aide : à instaurer la confiance (Vargo et Lusch, 2008), à développer un degré élevé d'empathie permettant de comprendre le type de l'émotion, son objet et ses raisons (Pacherie, 2004), et à aboutir à une coopération (Lussier, 2015 ; Forestal, 2008 ; Pacherie, 2004) qui apporte une solution au problème (Gadray et al. 1995). En nous appuyant sur des verbatims des interviewés, nous avons montré l'importance de la compétence transculturelle qui vise l'universalisme et l'engagement de l'individu dans les rapports aux autres cultures grâce à ses compétences. L'apport managérial de ce travail est illustré à travers l'étude de la culture managériale de l'entreprise qui a un effet de structure et de modèle à suivre, transmis de la hiérarchie à l'ensemble du personnel. Cette culture managériale est ainsi porteuse de la qualité du service fourni qui fait la distinction entre les centres de la même entreprise. Néanmoins, il serait tentant d'analyser les facteurs externes susceptibles d'impacter le succès, de même que d'étudier les autres composantes du service, telles que les supports physiques et les clients. Une analyse approfondie des contradictions soulevées, à savoir la difficulté de l'interaction entre les cultures de l'Ouest et les cultures de l'Est, pourrait apporter plus d'éclairage sur les spécificités de la compétence transculturelle. Il serait quand-même utile de rappeler que les comportements sont modelés par les situations, et une prestation de service a un but de vente qui peut orienter les propos du prestataire. Enfin, il semble nécessaire de souligner les limites des études sur la compétence culturelle qui, selon Arasaratnam et Doerfel (2005), reposent sur les observations sujettes aux interprétations culturelles du chercheur lui-même.

## Références

Ang, Soon ; Van Dyne, Linn ; Koh, Christine ; Ng K. Yee ; Templer, Klauss J. ; Tay, Cheryl ; Chandrasekar, N. Anand (2007). « Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance », *Management and organization review*, Vol. 3, N° 3, p. 335-371.

Arasaratnam, Lily A. ; Doerfel, Marya L. (2005). « Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 29, N° 2, p. 137-163.

Atuahene-Gima, Kwaku ; Li, Haiyang (2002). « When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States », *Journal of Marketing*, Vol. 66, N° 3, p. 61-81.

Barcet, André ; Bonamy, Joël (1999). « Eléments pour une théorie de l'intégration biens /services ». *Economie et Gestion des services, Économie et Société*, pp.10.

Bartel-Radic, A. (2014). « La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale? ». *Management international*, Vol. 18, p. 194-211.

Bartel-Radic, Anne (2014). « Is intercultural competence acquired through international experience ? », <https://www.researchgate.net/publication/288828453>.

Bartel-Radic, Anne. (2009). « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives ». *International Management*, Vol. 13, N° 4, p. 11–26.

Beaupré, D. et Nadeau, M. (1995). *La qualité dans les entreprises de service*, Les Presses Inter Universitaires, Canada, 107 p.

Benessaïeh, A. (2010). *Amériques transculturelles*, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 272 p.

Bennett, Milton J. (2004). « Becoming Interculturally Competent », dans J. Wurzel (Ed. 2004) *Toward multiculturalism. A reader in Multicultural education*, Newton, MA : Intercultural Resource Corporation (2nd ed), p. 62-77.

Boudreau, Julie-Anne (2010). « Moving Through Space and Being Moved Emotionally: Embodied Experience of Transculture », dans Benessaïeh, A., *Amériques transculturelles*, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 69-89.

Brenkert, George G. (1998) Trust, Morality and International Business, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, No. 2, Trust, Business and Business Ethics (Apr., 1998), p. 293-317.

Brunel, M. (1989). « L'empathie en counseling interculturel », *Santé mentale au Québec*, Vol. 14, N° 1, p. 81–94.

Carlzon, J. (1987). *Moments of truth*, New-York : HarperBusiness, 160 p.

Chanlat, J.-F. (sous la direction de) (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Laval : Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 842 p.

Chi, Michelene, T. H. (2006). « Two approaches to the study of experts' characteristics », dans K. A. Ericsson, N. Charness, , P. J. Feltovich, *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, Cambridge University Press p. 21-30.

Combes, Marie-Christine (2002). « La compétence relationnelle: une question d'organisation », *Travail et emploi*, Vol. 92, N° 10, p. 5-26.

D'Iribarne, Ph. ; Henry, A. ; Segal, J.-P. ; Chevrier S. ; Globokar T. (1998). *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris : Editions du Seuil, 359 p.

David, Albert (2004). « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *13ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Le Havre, 1-4 juin.

Dreyfus, Hubert L. ; Dreyfus, Stuart E. (2005). *Peripheral Vision : Expertise in Real World Contexts*, *Organization Studies*, 26(5) : 779–792.

Dreyfus, Hubert L. ; Dreyfus, Stuart. E. (1986). *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. New York, Free Press, 242 p.

Dumoulin, C.; Flipo, J.-P. ; Magnin, B. (1991). *Entreprises de services : 7 facteurs clés de réussite*. Paris : Les Editions d'Organisation, 215 p.

Dupuy, Claude ; Torre, André (2004). *Confiance et proximité*, dans B. Pecqueur ; J. B. Zimmermann (eds), *Economie de Proximités*, Paris : Hermès, 264 p.

Durand, Thomas (2000). « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, N° 127, janvier-février, p. 84-102.

Eiglier, P. (2004). *Marketing et stratégie des services*, Paris : Economica, 272 p.

Eiglier, P. ; Langeard, E. (1987) *Servuction. Le marketing des services*, Edisciences International, 202 p.

Eiglier, Pierre (2002). « Le service et sa servuction ». Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille.

Engelbertink, M. (2010). *Internationalization of service SMEs: the case of the language travel market*. Master thesis. Université de Twente.

Ernout, A. ; Meillet, A. (1985). Dictionnaire étymologique de la langue latine : histoire des mots, Paris : Klincksieck. 856 p.

Faust, Claude (2014). « La compétence interculturelle, un concept pas si universel ? », Conférence annuelle ATLAS.

Ferrary, M. ; Pesqueux, Y. (2006). *Management de la connaissance, Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et la Société de la connaissance*, Paris : Economica, 230 p.

Forestal, Chantal (2008). « L'approche transculturelle en didactique des langues-cultures : une démarche discutable ou qui mérite d'être discutée ? », *Ela. Études de linguistique appliquée*, N° 152, p. 393-410.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York : The Free Press, 457 p.

Gadrey, Jean ; Gallouj, Faiz ; Weinstein, Olivier (1995). « New modes of innovation: how services benefit industry », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, N° 3, p.4-16.

Gin, Pascal (2010). « Vers une pensée faible de la transculturation », dans Benessaïeh, A., *Amériques transculturelles*, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 91-119.

Goulvestre, L. (2008). *Les clés du comportement à l'international !*, AFNOR. La Plaine Saint-Denis Cedex, 352 p.

Graber, Myriam (2006). « Savoirs, valeurs et stéréos », *Krankenpflege Soins infirmiers*, Vol. 10.

Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*, UK: Wiley, West Sussex, 404 p.

Guénette, A. M. ; Rossi, M. ; Sardas, J.-C. (2003). *Compétences et connaissances dans les organisations*, Lausanne : SEES, 271 p.

Hampden-Turner, C. ; Trompenaars F. (2004). *Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Paris : Editions d'Organisation, 415 p.

Hoffman, R. R. (1998). « How can expertise be defined? Implications of research from cognitive psychology ». Dans R. Williams et al. (eds.), *Exploring expertise*, p. 81-100.

Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris : Les Editions d'Organisation, 336 p.

Imbert, Patrick (2010), « Transculturalité et Amériques », dans Bennesaieh, A., *Amériques transculturelles*, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 39-69.

Inkeles, Alex ; Levinson, Daniel J. (1969). « National character: The study of modal personality and sociocultural systems », *The handbook of social psychology*, Vol. 4, p. 418-506.

INSEE (2016). « TEF, Tableaux de l'économie française », Collection Insee références, Edition 2016 : Mesurer pour comprendre.

Jougleux, Muriel (2014). « Démarches qualité et performances des services : quand l'esprit vient aux services.... ». *Management des services, conception, production et évaluation de la performance des services*, Presses universitaires de Grenoble, Collection Management et Innovation, p. 205-223.

Kotler, P. ; Dubois, B. (1997). *Marketing management*, Paris : Publi-union, 9ème édition, 789 p.

Lancry, L. ; Lemoine, C. (2004). *La personne et ses rapports au travail*, Paris : L'Harmattan, 240 p.

Lenfle, Sylvain (2005). « L'innovation dans les services : les apports de la théorie de la conception », *Economies et Sociétés, Serie EGS, Economie et gestion des services*, ISMEA, Vol. 39, N° 11-12, p. 2011-2036.

Livian, Yves-Frédéric (2012). « Le concept de compétence interculturelle est-il un concept utile », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, No. 1, p. 87-94.

Loarer, E. ; Huteau, M. (1997). « Comment prendre en compte la notion de comportement professionnel ? », Rapport final au Ministère de l'Éducation Nationale, Direction des Lycées et Collèges, Paris : Inetop-Cnam.

Loth, Désiré (2009). « Le fonctionnement des équipes interculturelles », *Management et Avenir*, N°28, p. 326-344.

Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives', dans Gambetta, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, University of Oxford, pp. 94-107, <<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/luhmann94-107.pdf>>.

Lussier, Denise (2015). « Les compétences culturelles, interculturelles et transculturelles », Webinaire ACELF, <https://www.youtube.com/watch?v=d1dKppgsKLo>.

Marandon, Gérard (2003). « Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance: clés pour la rencontre interculturelle », *Revista CIDOB d'affers internacionals*, p. 259-282.

Mathe, H. ; Dubosson, M. ; Rousseau, M. (1997). *Le service global : innovations et stratégies internationales de développement dans les services*, Paris : Maxima, 344 p.

Montero, Barbara ; C. D. A., Evans (2011). « Intuitions without Concepts Lose the Game: Mindedness in the Art of Chess », *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, Vol. 10, N° 2, p. 175-194.

Morgner, Christian (2013). « Trust and Confidence: History, Theory and Socio-Political Implications », *Human Studies*, Vol. 36, N° 4, p. 509-532.

Mukamurera, Joséphine ; Lacourse, France ; Couturier, Yves (2006). « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches qualitatives*, Vol. 26(1), p. 110-138

Pacherie, Elisabeth (2004). « L'empathie et ses degrés », dans *L'empathie*, sous la dir. de A. Berthoz et G. Jorland, Paris: Editions Odile Jacob, pp. 149-181.

Philippe, Jean ; Leo Pierre-Yves. ; Deymier Catherine (2009). « Relations de service et Stratégies d'internationalisation », *Revista Eptic*, Vol. 11, N° 1.

Phillips Casteel, Sarah ; Siemerling, Winfried. (2010) Canada and Its Americas: Transnational and Transcultural Navigations of the Literary dans Benessaieh, A., *Amériques transculturelles*, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 185-206.

Pierre, Philippe (2002). « Le difficile croisement des cultures en entreprise », *Communication et organisation*, N° 22.

Pixley, Jocelyn (1999). « Impersonal Trust in Global Mediating Organizations », *Sociological Perspectives*, Vol. 42, N° 4, p. 647-671.

Salas, Eduardo ; Rosen, Michael A. ; Diaz Granados, Deborah (2010). « *Expertise-based Intuition and Decision Making in Organizations* », *Journal of Management*, Vol. 36, N° 4, p. 941-973.

Simonton, Dean K. (1977). « Creative productivity, age, and stress: A biographical time series analysis of 10 classical composers », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 35, N° 11, p. 791–804.

Spitzberg, Brian. H., Changnon, Gabrielle. (2009). Conceptualizing Intercultural Competence, in Deardorff, D. K. *The SAGE Handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks: SAGE: 2-52, cité dans Bartel-Radic (2014), « La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale? », *Management international*.

Thiétart, A. (sous la direction de) (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 535 p.

Trompenaars, F. ; Hampden-Turner, C. (2008). *L'entreprise multiculturelle*, Paris : Maxima Laurent du Mesnil éditeur (3ème édition), 506 p.

UNESCO.(2002). *Déclaration universelle sur la diversité culturelle*.

Van de Vijver, F., Leung K. (2009), Methodological Issues in Researching Intercultural Competence, in Deardorff, D. K. *The SAGE Handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks: SAGE, 404-418, cité dans Bartel-Radic (2014), « La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale? », *Management international*.

Vargo, Stephen L. ; Lusch, Robert F. (2008). « Why service? », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, N° 1, p. 25–38.

Vazille, R. (2006). *Le guide du management des connaissances*, La Plaine Saint-Denis Cedex : AFNOR, 159 p.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 296 p.



Wang, Yi' A. ; Kulich, Steve J. (2015). « Does context count? Developing and assessing intercultural competence through an interview-and model-based domestic course design in China », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 48, p. 38-57.

Waxin, M.-F. ; Barmeyer, C. (2008). *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Pays-Bas : Editions Liaisons, 640 p.

Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

Zarifian, Ph. (1999). *Objectif compétence*, Paris : Editions Liaisons, 229 p.