

L'intelligence culturelle pour se démarquer en contexte international, août 2013

Introduction

Selon les auteurs Early et Mosakowsky les gestionnaires à succès apprennent à composer avec des partenaires nationaux, des entreprises et des cultures professionnelles différents. Suite à un sondage auprès de 2000 gestionnaires à travers 60 pays ils ont constaté qu'une faiblesse sur le plan de l'intelligence culturelle (CQ) pouvait nuire à la progression d'un professionnel.

D'abord comment peut-on reconnaître l'intelligence culturelle chez un professionnel et peut-on développer son potentiel interculturel au bénéfice de sa carrière et de son entreprise? Nous tenterons à travers quelques explications et exemples de répondre à ces questions afin de concrétiser l'apport des compétences interculturelles dans un parcours professionnel.

Utilité de l'intelligence culturelle

Les échanges internationaux se sont multipliés au fil des ans, que l'on soit appelé à travailler dans un autre pays, à développer des marchés en pays étrangers ou encore à gérer une équipe multiculturelle et diversifiée au sein de son organisation, dans le contexte actuel les compétences interculturelles deviennent importantes et stratégiques. Il ne s'agit plus seulement des banquiers ou des exportateurs ou des entreprises qui ont délocalisé leurs activités, le développement de votre CQ peut s'avérer payant pour vous et votre entreprise, utile pour éviter les faux pas et l'incompréhension.

Prenons pour exemple deux interlocuteurs, un d'origine québécoise et un d'origine française qui font partie d'une équipe de projet. Ils devront de part et d'autre porter une attention spéciale au vocabulaire utilisé. Les mêmes mots peuvent différer de signification et engendrer une mauvaise communication voire même parfois un conflit lorsque les interlocuteurs n'ont pas pris soin de valider la réception et la compréhension d'un message. Parler une même langue ne signifie pas pour autant que l'on utilise le même référentiel.

Comment définit-on ces compétences jugées essentielles pour réussir en contexte interculturel?

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur le concept d'intelligence culturelle, les auteurs cités précédemment définissent l'intelligence culturelle comme **« la capacité d'une personne à interpréter de la même façon des gestes inconnus et ambigus d'une personne d'origine différente qu'un compatriote le ferait. »**

Au cours de leur étude ils ont identifié trois sources d'intelligence culturelle soient :

- Le niveau **cognitif « la tête »** où l'on fait appel aux facultés intellectuelles. La personne observe, reconnaît et comprend les traits et les comportements propres à une culture.
- Le niveau **physique « le corps »** où l'on démontre à travers l'adoption de la gestuelle que l'on comprend la culture. Par exemple la façon de

donner la main, de commander un café ou encore d'être à l'aise avec la proximité physique du milieu. Le partage des mêmes gestes créera une confiance et une ouverture à l'autre.

Exemple : peut-être certains d'entre vous avez vécu un inconfort lorsqu'un client en plus de vous donner la main vous fera une accolade et cherchera une proximité physique lors de la discussion? Ce genre de situation est fréquent entre les personnes de culture du Nord et de culture du Sud. L'on remarque aussi ce genre d'inconfort par rapport à la distance physique entre deux interlocuteurs; un américain sera plus à l'aise si on interlocuteur respecte une distance raisonnable.

- Le niveau **émotionnel « le cœur »** qui implique une adaptation pour surmonter les obstacles et les échecs. Les personnes y arrivent lorsqu'elles sont confiantes en leur capacité à résoudre des situations difficiles. Par exemple la gestion du stress et des conflits, les échanges verbaux plus ou moins directs et animés par une gestuelle. Ce troisième aspect établit un pont avec le concept de l'intelligence émotionnelle.

Du côté du modèle canadien de la **Personne Efficace sur le plan Interculturel (PEI¹)**, les auteurs estiment qu'en situations internationales la personne doit posséder trois attributs de base soit **la capacité de communiquer**. L'individu inspire la confiance et s'exprime avec respect afin de créer un climat de coopération. Puis il a la capacité **d'adapter ses compétences professionnelles** aux conditions et aux contraintes locales. En troisième lieu, la personne peut **s'adapter sur le plan personnel** et ainsi se sentir à l'aise avec la culture de la terre d'accueil ou au sein d'une équipe multiculturelle. Le modèle a identifié neuf compétences essentielles qui permettent aux professionnels de se démarquer en contexte interculturel.

Globalement, être en mesure de décoder, de comprendre les comportements et d'interagir adéquatement avec des personnes d'origines différentes démontre en partie ses compétences interculturelles.

Trucs et astuces pour cultiver, développer son intelligence culturelle

Bien que certains soient prédisposés à évoluer dans un environnement multiculturel, il est possible pour une personne faisant preuve d'ouverture d'esprit et motivée à apprendre sur les cultures de développer son niveau d'intelligence culturelle. Voici quelques actions suggérées par les experts du domaine.

1. Faire son auto-évaluation² sur le plan de la gestion de la diversité culturelle. A partir des ses forces et faiblesses établir un plan de développement.
2. Identifier des formations qui permettront de renforcer les points faibles. Si une personne éprouve des difficultés au plan cognitif, elle pourra se documenter, effectuer des lectures à partir d'étude de cas, participer à des groupes de discussion.

¹ Centre d'apprentissage interculturel canadien

² Différentes grilles sont disponibles

3. Favoriser la motivation de la personne par des activités simples qui augmentent son aisance avec une culture.
4. S'assurer que la personne peut consacrer du temps à son plan de développement et qu'elle dispose des ressources nécessaires pour réaliser les activités planifiées.
5. Mettre en avant ses forces, souligner les réussites.
6. Faire l'évaluation des progrès.

Conclusion

Sommairement une personne avec un quotient culturel (CQ) élevé serait capable de comprendre et de maîtriser des situations interculturelles, de persévérer et de poser les bons gestes lorsqu'il le faut.

Rien n'est acquis, cela nécessite un minimum d'efforts et d'ouverture d'esprit pour développer son niveau d'intelligence culturelle. Toutefois les études le confirment et les experts en marketing ont compris depuis longtemps qu'il est profitable de bien connaître les traits culturels des clients.

En tant que professionnel de la gestion des ressources humaines, l'intégration du concept d'intelligence culturelle ne peut que favoriser l'évolution des pratiques RH en contexte de diversité culturelle.

Lectures suggérées

EARLY Christopher, MOSAKOWSKI Elaine. Cultural Intelligence. Harvard Business Review, 2004

DUPUIS Jean-Pierre, DUGRE Geneviève. Les PME québécoises sur les marchés américains et français, le choc culturel. Gestion - volume 33 / numéro 2 - Été 2008.

Centre d'apprentissage interculturel du Canada. www.intercultures.ca

L'auteure

Johanne St-Onge, CRHA, est présidente du Cabinet conseil RHRE. Avec son équipe de conseillers, elle offre des services conseils en gestion des ressources humaines depuis plus de 20 ans au Québec et à l'international. Le Cabinet est spécialisé en gestion de la diversité culturelle et implantation des services RH en entreprise. On peut la joindre au 514 569-9791 ou par courriel jstonge@ccrhre.com.