



**La gestion de l'intelligence culturelle dans les organisations à forte diversité culturelle.**

**Étude de cas : Fedasil.**

Mémoire présenté par  
**Sara BONN-CLERET**

Pour l'obtention du diplôme de  
**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique **2021-2022**

Promoteur  
**Laurent LAHAYE**





**La gestion de l'intelligence culturelle dans les organisations à forte diversité culturelle.**

**Étude de cas : Fedasil.**

Mémoire présenté par  
**Sara BONN-CLERET**

Pour l'obtention du diplôme de  
**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique **2021-2022**

Promoteur  
**Laurent LAHAYE**



## Remerciements

Je tiens à remercier mon promoteur, Laurent Lahaye, pour m'avoir suivie et soutenue pendant toute la période d'écriture de ce mémoire et aussi pour ses précieux conseils qui ont permis de m'aider au cours de son élaboration.

Je remercie Florence Burhin, ma maitresse de stage, pour sa disponibilité et son accompagnement pendant toute la période de stage.

Je tiens également à remercier les employés de Fedasil à Rixensart qui m'ont accueilli pendant quelques mois et ceux des autres centres qui ont pris le temps de répondre à mon enquête et mes appels téléphoniques.

Merci aussi à Chloé et Léopold pour la relecture de ce mémoire.

Mes derniers remerciements vont à mes parents qui me soutiennent au quotidien.

*« Je soussigné, BONN-CLERET, Sara, 2021-2022, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.*

*Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »*

# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Revue de la littérature.....</b>	<b>4</b>
I.    Contexte général .....	4
Culture et diversité culturelle .....	4
II.   Intelligence générale .....	9
1)    Définition.....	10
2)    Mesures.....	11
3)    Critiques .....	13
4)    Intelligence : unidimensionnelle ou multidimensionnelle ? .....	14
a.    La théorie des intelligences multiples.....	14
b.    Les critiques des intelligences multiples .....	17
III.  Intelligence émotionnelle .....	18
1)    Définition.....	18
2)    Caractéristiques.....	19
3)    Mesures.....	23
4)    Critiques .....	25
5)    Dimension culturelle des émotions.....	25
IV.   Intelligence culturelle.....	27
1)    Définition.....	28
2)    Caractéristiques.....	30
3)    Mesure et quotient culturel (QC).....	34
4)    Augmenter l'intelligence culturelle.....	41
a.    Augmenter son IC cognitive .....	42
b.    Augmenter son IC métacognitive.....	42
c.    Augmenter son IC comportementale.....	44
d.    Augmenter son IC motivationnelle .....	44
e.    Augmenter l'IC globale .....	44
5)    Intelligence Culturelle et performance .....	45
<b>Chapitre 2 : Méthodologie .....</b>	<b>49</b>
Fedasil .....	49
I.    Entretiens avec des employés de Fedasil Rixensart.....	51

II.	Entretiens avec des experts en IE, en diversité culturelle et en IC .....	52
III.	Enquête .....	53
	Mise en œuvre de l'enquête .....	53
	Partie 1 : Informations générales.....	55
	Partie 2 : Problèmes en interne et avec les résidents.....	55
	Partie 3 : Informations sur les cultures présentes au centre .....	56
	Partie 4 : Formations .....	56
IV.	Focus group .....	56
<b>Chapitre 3 : Résultats et analyse des résultats .....</b>		<b>57</b>
I.	Présentation des résultats .....	57
a.	Les résultats obtenus dans les centres francophones .....	57
	i.    Informations générales .....	57
	ii.    Problèmes en interne et avec les résidents .....	63
	iii.    Informations sur les cultures présentes au centre .....	71
	iv.    Formations .....	73
b.	Les résultats obtenus des centres flamands .....	78
	i.    Informations générales .....	78
	ii.    Problèmes en interne et avec les résidents .....	84
	iii.    Informations sur les cultures présentes au centre .....	91
	iv.    Formations .....	93
II.	Analyse des résultats.....	97
<b>Chapitre 4 : Recommandations .....</b>		<b>100</b>
I.	Recommandations générales.....	100
II.	Recommandations spécifiques aux centres Fedasil.....	101
<b>Chapitre 5 : Limites et recherches futures.....</b>		<b>106</b>
<b>Conclusion générale .....</b>		<b>108</b>
<b>Bibliographie .....</b>		<b>110</b>

# Liste des figures et des tableaux

## Liste des figures

Figure 1 : Le modèle de l'oignon culturel. ....	6
Figure 2 : Les niveaux de culture. ....	7
Figure 3 : La mesure de l'intelligence générale. ....	12
Figure 4 : La théorie des intelligences multiples. ....	15
Figure 5 : Les 4 catégories d'habileté mentale. ....	19
Figure 6 : Les 3 modèles mixtes : Bar-On, Goleman, Petrides et Furnham. ....	21
Figure 7 : Un exemple du MSCEIT. ....	24
Figure 8 : Le lien entre l'intelligence sociale, émotionnelle et culturelle. ....	27
Figure 9 : Les dimensions de l'intelligence culturelle, selon Raver et Van Dyne. ....	31
Figure 10 : Test de l'intelligence culturelle, selon Earley et Mosakowski. ....	34
Figure 11 : Les sources des six profils d'intelligence culturelle. ....	37
Figure 12 : Stéréotypes vs Performance interculturelle. ....	48
Figure 13 : Photos personnelles prises au centre Fedasil Rixensart. ....	50
Figure 14 : La proportion homme-femme dans les centres francophones. ....	57
Figure 15 : Les tranches d'âge des répondants des centres francophones. ....	58
Figure 16 : La proportion des répondants par centre francophone. ....	59
Figure 17 : La proportion du temps de travail passé des répondants des centres francophones. ....	60
Figure 18 : Les pays d'origines des répondants des centres francophones. ....	61
Figure 19 : Les canaux de diversité culturelle des répondants des centres francophones. ....	62
Figure 20 : Les problèmes en interne des répondants des centres francophones. ....	63
Figure 21 : La fréquence des contacts des répondants avec les résidents des centres francophones. ....	65
Figure 22 : Les types de problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres francophones. ....	66
Figure 23 : Les causes des problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres francophones. ....	67
Figure 24 : Les causes majeures des problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres francophones. ....	68
Figure 25 : Les réactions des répondants face aux problèmes avec les résidents, dans les centres francophones. ....	69
Figure 26 : Les besoins des répondants pour faire face aux problèmes avec les résidents, dans les centres francophones. ....	70
Figure 27 : La fréquence de la prise d'information des répondants à propos des cultures qu'il y a dans les centres francophones. ....	71
Figure 28 : La source de la prise d'information des répondants à propos des cultures qu'il y a dans les centres francophones. ....	72
Figure 29 : La satisfaction des répondants quant aux thèmes abordés et à la qualité des formations données dans les centres francophones. ....	73
Figure 30 : Les formations souhaitées par les répondants des centres francophones. ....	74
Figure 31 : L'intérêt des collaborateurs des centres francophones pour une formation sur la gestion de la diversité culturelle. ....	75

Figure 32 : Les types de formation souhaités par les collaborateurs pour la gestion de diversité culturelle, dans les centres francophones .....	77
Figure 33 : La proportion homme-femme dans les centres flamands .....	78
Figure 34 : Les tranches d'âge des répondants des centres flamands .....	79
Figure 35 : La proportion des répondants par centre flamand .....	80
Figure 36 : La proportion du temps de travail passé des répondants des centres flamands .....	81
Figure 37 : Les pays d'origine des répondants des centres flamands .....	82
Figure 38 : Les canaux de diversité culturelle des répondants des centres flamands .....	83
Figure 39 : Les problèmes en interne dans les centres flamands .....	84
Figure 40 : La fréquence des contacts des répondants avec les résidents des centres flamands .....	85
Figure 41 : Les types de problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres flamands .....	86
Figure 42 : Les causes des problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres flamands .....	87
Figure 43 : Les causes majeures des problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres flamands .....	88
Figure 44 : Les réactions des répondants face aux problèmes avec les résidents des centres flamands .....	89
Figure 45 : Les besoins des répondants pour faire face aux problèmes avec les résidents des centres flamands .....	90
Figure 46 : La fréquence de la prise d'information des répondants à propos des cultures qu'il y a dans les centres flamands .....	91
Figure 47 : La source de la prise d'information des répondants à propos des cultures qu'il y a dans les centres flamands .....	92
Figure 48 : La satisfaction des répondants quant aux thèmes abordés et à la qualité des formations données dans les centres flamands .....	93
Figure 49 : Les formations souhaitées par les répondants des centres flamands .....	94
Figure 50 : L'intérêt des répondants des centres flamands pour une formation sur la gestion de la diversité culturelle .....	95
Figure 51 : Les types de formation souhaités par les répondants des centres flamands pour la gestion de diversité culturelle .....	96

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les définitions de l'IC et ses concepts clés .....	28
Tableau 2 : Les six profils d'intelligence culturelle .....	35
Tableau 3 : Les mesures de l'intelligence culturelle .....	40
Tableau 4 : Le lien entre les dimensions de l'intelligence culturelle et la performance .....	46
Tableau 5 : Synthèse des données récoltées des enquêtes .....	97

## Introduction

Les migrations dans le monde sont en croissance permanente. Depuis les mesures sanitaires d'octobre 2020, le Rapport « État de la migration dans le monde » publié par l'Organisation Internationale pour les Migrations (2021) montre que ce sont l'Europe et l'Asie qui ont accueilli la majorité du flux migratoire ; avec respectivement 87 et 86 millions de personnes, soit 61% du nombre total de migrants internationaux<sup>1</sup>. En 2020, près de la moitié des migrants internationaux venaient d'Asie, majoritairement d'Inde. Le Mexique et la Russie forment les deuxième et troisième pays d'origine des migrants. Ces migrations internationales sont souvent liées à un contexte politico-économique instable. Bien qu'en 2020, l'Europe et l'Asie étaient les premiers pays d'accueils de migrants, ce sont les Etats-Unis d'Amérique qui sont le pays principal de destination des migrants internationaux. En 2020, le pays comptait environ 15% de migrants dans sa population totale (IOM, 2021). Le deuxième était l'Allemagne, comptant pratiquement 16 millions de personnes en 2020, soit environ 19% de sa population (Koptyug, 2021 ; IOM, 2021).

Selon l'IOM (2021), la Belgique comptait plus de 17% de migrants par rapport à sa population en 2020. Le Maroc était le principal pays d'origine des migrants, avec plus de 225 mille personnes, suivi de la France, des Pays-Bas, d'Italie et de la Turquie. Les Belges, quant à eux, émigrent principalement vers la France, suivi des Pays-Bas, de l'Espagne, de l'Italie et de l'Allemagne. (IOM, 2021) Au fil des années, cette transition migratoire a drainé dans les organisations en Belgique (et dans les autres pays concernés), via le marché du travail, un flux de personnes à forte diversité culturelle. Ces mélanges culturels requièrent des acteurs de culture différente une capacité à interagir de manière appropriée, de faire preuve d'intelligence culturelle (Burakova et Filbien, 2019). L'intelligence culturelle (IC) se distingue de l'intelligence émotionnelle (IE) par le fait que la seconde porte sur la faculté à décrire des émotions dans un environnement familial, tandis que la première s'étudie dans un environnement différent.

Selon Van Dyne (2022), la diversité se trouve partout, il n'existe pas d'entreprise totalement homogène. Cette diversité est source d'innovation comme elle peut être source de confusion si elle n'est pas bien gérée. Chen, Liu et Portnoy (2012) affirment que les effets négatifs de la diversité culturelle, tant au niveau individuel qu'au niveau des équipes, peuvent être les suivants : des erreurs de perception, une mauvaise communication, des conflits, un plus faible engagement des collaborateurs et bien d'autres. Ces auteurs

---

<sup>1</sup> Les migrants internationaux sont les personnes qui se trouvent en dehors du pays duquel elles disposent leur nationalité ou leur citoyenneté, entre autres (OIM, 2021).

affirment également que la diversité ne peut pas simplement être prise comme bonne ou mauvaise pour une entreprise. Cependant, l'important selon Chen et al. (2012) est de savoir de quelles façons les entreprises peuvent mettre toutes les conditions de leur côté afin de tirer avantage de la diversité, ou, dans le contraire, de limiter les éventuels impacts négatifs.

Dans ce mémoire, nous allons donc étudier comment mesurer et améliorer l'intelligence culturelle des employés travaillant dans des organisations à forte diversité culturelle. Pour se faire, nous allons analyser les trois intelligences qui seraient importantes lorsque nous évoquons l'appréhension de la diversité culturelle (Alon et Higgins, 2005).

La première est **l'intelligence générale**. Nous allons la définir et étudier les méthodes permettant de la mesurer. Ensuite, nous allons énumérer les critiques qui lui sont faites. Enfin, l'intelligence générale ayant souvent été définie comme unidimensionnelle, nous approfondirons ce sujet et analyser la théorie des intelligences multiples de Gardner.

Un deuxième type d'intelligence que nous allons aborder est **l'intelligence émotionnelle**. Pour cette partie, l'ouvrage « Intelligence émotionnelle et management : Comprendre et utiliser la force des émotions » d'Ilios Kotsou (2019) a permis la clarification des caractéristiques et de mesures de l'intelligence émotionnelle. Comme pour l'analyse de l'intelligence générale, nous allons la définir, comprendre ses caractéristiques et les différentes façons de la mesurer. De plus, nous allons découvrir que l'intelligence émotionnelle comprend aussi des critiques. Enfin, nous allons voir que les émotions ne sont pas totalement égales d'une culture à l'autre, et comportent donc une dimension culturelle.

Le dernier type d'intelligence que nous allons analyser en profondeur est bien évidemment **l'intelligence culturelle**. Pour cette partie, les travaux de Linn Van Dyne (entre autres chercheuse en intelligence culturelle, cf. infra p.53) ont permis d'apporter de la pertinence au sujet étudié, du fait des études empiriques réalisées et publiées par elle et ses paires. Dans cette partie, nous allons définir l'intelligence culturelle, en préciser les différentes caractéristiques et les diverses manières de la mesurer. Ensuite, nous allons analyser les différentes méthodes qui existent pour augmenter son intelligence culturelle. Enfin, nous allons déterminer les impacts de l'intelligence culturelle et son amélioration sur la performance d'entreprise.

Ensuite, nous aborderons la méthodologie utilisée pour répondre à la problématique, celle-ci comprend quatre parties. La première partie concerne les entretiens réalisés avec les employés de Fedasil Rixensart. La seconde concerne les entretiens réalisés avec des experts en intelligence émotionnelle, en diversité culturelle et en intelligence culturelle. La troisième partie concerne les deux enquêtes réalisées auprès des employés de tous les

centres Fedasil, francophones et flamands. La dernière partie concerne le groupe de discussion (ou *focus group*) réalisé pour donner suite à l'enquête afin de clarifier certains points. Après, nous verrons la présentation et l'analyse des résultats et les recommandations en découlant. Des recommandations générales seront faites aux organisations à forte diversité culturelle. Nous allons également proposer un « pack formation » spécifique au centre Fedasil, tenant compte de la faisabilité mais aussi de la charge de travail des employés.

Pour conclure ce mémoire, nous aborderons les limites qui ont été rencontrées durant ce travail et les futures recherches qui sont à explorer. Nous terminerons par une conclusion générale.

En vous souhaitant une bonne lecture, nous pouvons à présent découvrir l'intelligence culturelle et son rôle dans les organisations caractérisées par une grande diversité culturelle.

# Chapitre 1 : Revue de la littérature

## I. Contexte général

### Culture et diversité culturelle

Selon Cuche (2020), le concept de « culture » date du XVIII<sup>e</sup> siècle. À cette époque, ce terme n'était utilisé qu'au singulier en Europe, comme s'il n'y avait qu'une seule culture et qu'elle était universelle. En France, ce mot était lié à l'éducation et au progrès. À partir du XX<sup>e</sup> siècle, la culture est définie dans la littérature de plusieurs manières. Selon Cohen et Lefebvre (2005), elle constitue un ensemble d'informations qui se forme lorsque les membres d'une communauté essayent d'interpréter les personnes et les éléments qui les entourent. Cette interprétation varie selon plusieurs données personnelles, telles que les expériences vécues et l'éducation reçue. Selon Barmeyer et Mayrhofer (2009), la culture est « un système de significations et « un inventaire sémantique » grâce auquel les individus communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances. Cette approche met en relief le caractère collectif et communicatif de la culture. » (para.10)

Ces définitions de la culture diffèrent du fait d'une définition différente des composantes culturelles. Triandis (1972) différencie les éléments matériels des éléments subjectifs. Les éléments matériels sont visibles, tels que la cuisine ou la façon de s'habiller. Les éléments subjectifs forment la façon d'interpréter l'environnement dans lequel les personnes se trouvent. Nous y trouvons donc les différents systèmes qui existent (au niveau des lois, des politiques, de l'éducation...), les normes sociales, la foi.... Finalement, selon Verdure (2015), la culture peut être explicite, et représentée par le langage parlé et les rituels, et implicite, de par la signification des symboles et des valeurs transmises de génération en génération.

L'une des figures-clés dans l'étude de la culture est Geert Hofstede. Dans son livre « Culture et organisations », écrit avec Gert Jan Hofstede et Michael Minkov (2010), il reprend la définition de la culture donnée en anthropologie sociale, qui est : « un terme générique qui désigne l'ensemble des façons de penser, de ressentir, et d'agir (...) » (p.16) comprenant toutes les activités de la vie, aussi bien manger comme lire ou étudier. Cet ouvrage insiste sur deux caractéristiques importantes de la culture : elle est décrite comme collective et acquise. En effet, elle est collective car partagée par les personnes lors de l'éducation au cours de la vie, ce qui explique aussi qu'elle est acquise et non innée comme elle a souvent été décrite : la culture varie principalement selon la manière dont nous avons été éduqués et l'environnement dans lequel nous avons grandi. Hofstede et al. (2010) définissent la culture comme « la programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un

groupe des membres d'un autre groupe » (p.16). Ils parlent ici de « programmation » car ils font une analogie à l'informatique. En effet, ils déclarent que nous pouvons expliquer les réactions que nous avons par ce que nous avons traversé tout au long de notre vie.

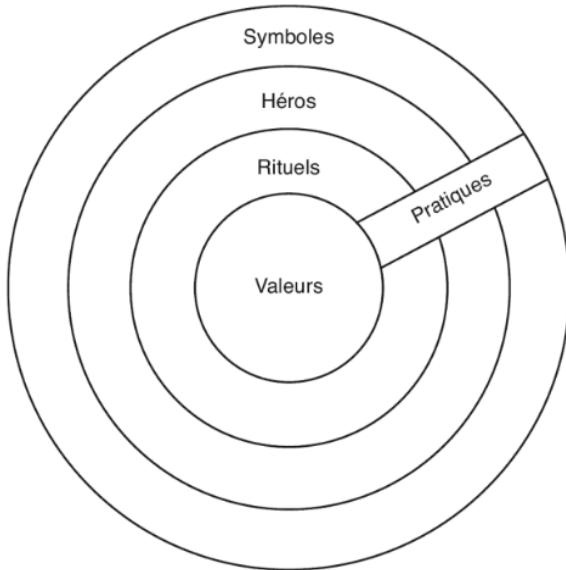
Dans ce mémoire, nous définissons la culture comme un ensemble d'informations permettant l'interprétation de divers éléments (que ce soit la nourriture mais aussi la façon de penser ou autre) qui permet aux personnes d'échanger. La culture est partagée entre plusieurs personnes et varie selon les acquis de la vie ; elle est donc subjective.

Cette vision à niveaux multiples se modélise à l'aide de l'oignon culturel de Hofstede (voir Figure 1). Sur la première couche de l'oignon se trouve les symboles. Ils sont représentés par « des mots, des attitudes, des images ou des objets porteurs d'une signification particulière que seuls peuvent reconnaître comme telle ceux qui partagent une même culture. » (Hofstede et al., 2010, p.18) Cette couche comprend entre autres l'accoutrement, la stylisation des cheveux et les marques distinctives appartenant aux différents niveaux socio-économiques. Les symboles sont sur la partie externe de l'oignon car ils sont mouvants : ils évoluent au fil du temps (Hofstede et al., 2010).

La deuxième couche comprend les **héros**, qui sont « des personnes, vivantes ou mortes, réelles ou imaginaires, dont certaines caractéristiques sont extrêmement prisées dans une culture ». (Hofstede et al., 2010, p.19) Par exemple, en Belgique nos « héros culturels » sont les Schtroumpfs ou Tintin, alors qu'en France c'est Astérix. (Hofstede et al., 2010).

La troisième couche définit les **rituels**. Ils comprennent l'ensemble des actions faites par un groupe, sans autre but précis que de suivre une certaine norme sociale. Celles-ci incluent entre autres se dire bonjour et les célébrations de culte ou autres. Ces trois couches sont réunies le concept de « pratiques » car une personne externe à la culture peut percevoir et/ou voir les éléments énoncés, mais ne pourra pas comprendre leur interprétation exacte (Hofstede et al., 2010).

Enfin, les **valeurs** forment la dernière couche. Elles sont à la base d'une culture et apparaissent comme « une tendance affirmée à préférer un certain état des choses » (Hofstede et al., 2010, p.20). Elles comprennent les sentiments et les émotions, tous les éléments porteurs d'aspects positifs et négatifs.

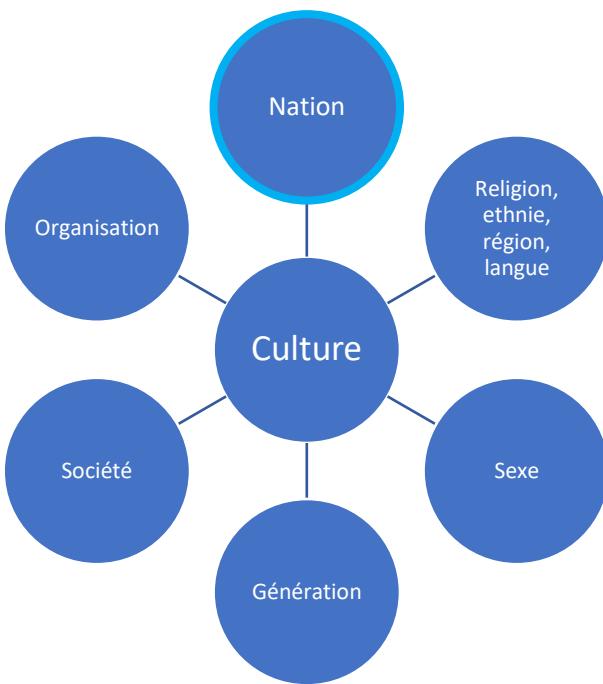


**Figure 1 : Le modèle de l'oignon culturel.**

Source : Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). Cultures et organisations : Nos programmations mentales (3e édition). Paris : Pearson Education France. Récupéré de [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=lang\\_fr&id=FRNXSbQPUosC&oi=fnd&pg=PA1&dq=hofstede+d%C3%A9finition+de+la+culture&ots=Jw5BxD18GH&sig=lpWpMociC2c4ICf\\_42DmeCjrzE#v=onepage&q=&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=lang_fr&id=FRNXSbQPUosC&oi=fnd&pg=PA1&dq=hofstede+d%C3%A9finition+de+la+culture&ots=Jw5BxD18GH&sig=lpWpMociC2c4ICf_42DmeCjrzE#v=onepage&q=&f=false)

Ayant défini la culture, nous allons analyser à quels différents niveaux elle se situe. Comme expliqué ci-dessus, notre parcours de vie et notre éducation influencent notre bagage culturel. Selon Hofstede et al. (2010), cette culture se décline en six niveaux de cultures (représentés dans la Figure 2).

Le premier niveau est national, et dépend du ou des pays d'origine d'une personne. Le niveau suivant est lié à la région dans laquelle une personne se trouve (ou s'est trouvé), l'ethnie, la religion dans laquelle une personne baigne et/ou la langue qu'elle parle. Puis, il y a le niveau lié au sexe de la personne ; le genre crée aussi une appartenance à un groupe. Un autre niveau de culture est lié à la génération à laquelle une personne appartient. En effet, Hofstede et al. (2010) distinguent trois générations : les enfants, les parents et les grands-parents. Suit le niveau dit « social », qui comprend le degré d'éducation, le sport pratiqué ou encore le métier. Enfin, il y a « le niveau lié à l'organisation de l'entreprise en fonction de l'organisation du travail mise en place » (pertinent pour les employés seulement) (Hofstede et al., 2010). Dans ce mémoire, nous allons nous concentrer sur le niveau national de la culture. Selon Görgens-Ekermans (2009), ce niveau englobe un système comprenant les valeurs, l'état d'esprit et les croyances qui influencent le comportement des personnes de différents pays.



**Figure 2 : Les niveaux de culture.**

Source : Production personnelle inspirée de Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). Cultures et organisations : Nos programmations mentales (3e édition). Paris : Pearson Education France. Récupéré de [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=lang\\_fr&id=FRNXSbQPUosC&oi=fnd&pg=PA1&dq=hofstede+d%C3%A9finition+de+la+culture&ots=Jw5BxD18GH&sig=lpWpMociC2c4ICf\\_42DmeCjrzE#v=onepage&q=&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=lang_fr&id=FRNXSbQPUosC&oi=fnd&pg=PA1&dq=hofstede+d%C3%A9finition+de+la+culture&ots=Jw5BxD18GH&sig=lpWpMociC2c4ICf_42DmeCjrzE#v=onepage&q=&f=false)

Lorsque nous communiquons avec des personnes ayant un « inventaire » différent (cf. supra p.4), cela peut mener à des incompréhensions ou, au contraire, à des débats innovants menant à des changements, des évolutions et des ajustements de ces cultures (Parenteau, 2007). Cette idée est liée au concept de diversité culturelle et d'interculturalité. White (2018, p.1) caractérise simplement cette dernière par « le contact entre acteurs sociaux de diverses provenances ».

Selon Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay et Chandrasekar (2007), l'accroissement de la diversité culturelle engendre des défis tant pour les personnes que pour les entreprises. Par conséquent, il est important de pouvoir l'étudier pour mieux la comprendre. Selon Dupriez et Vanderlinden (2017), il existe de nombreuses méthodes pour étudier la culture mais ces auteurs les synthétisent sous deux dimensions, à savoir les études comparatives et les études compréhensives. Les études comparatives analysent la culture comme une « différence » (p.35) tandis que les études compréhensives la perçoivent comme « sujet propre » (p.39). À titre d'exemple, Hofstede a construit sa théorie des dimensions culturelles sur base d'une étude comparative. Selon Badraoui, Lalaouna et Belaroui (2014),

dans les années 70, ce professeur a observé et interprété des situations semblables dans les sociétés IBM d'une septantaine de pays, et ce afin d'étudier la culture. Sur base de ses observations et analyses, il a défini six dimensions (Hofstede Insights, 2022) :

- 1) La distance au pouvoir : définie comme le degré d'inégalité accepté et attendu dans une société, par exemple entre un.e employé.e et son manager.
- 2) L'individualisme ou le collectivisme : une société dite « individualiste » est définie comme une société dont les personnes doivent s'occuper d'eux-mêmes et de leur famille directe, tandis qu'une société dite « collectiviste » est une société dont les individus sont soudés et s'occupent les uns des autres en contrepartie d'une loyauté inconditionnelle.
- 3) La masculinité ou la féminité : une société « masculine » est définie est une population préférant la performance, l'affirmation de soi, le succès ; ce qui en fait des sociétés plus compétitives. Une population « féminine » préfère la coopération, la qualité de vie et la modestie ; elle n'est pas compétitive mais bien consensuelle.
- 4) L'évitement des incertitudes : définie comme le degré auquel les membres d'une société sont incommodés face à l'incertitude et l'ambiguïté.
- 5) L'orientation long-terme ou court-terme : les sociétés orientées court-terme préfèrent le présent et le passé au futur, maintenant ainsi les traditions et les normes sociales. Les sociétés orientées long-terme, à contrario, favorisent le futur et ont une approche plus pragmatique.
- 6) L'indulgence ou la retenue : une société « indulgente » est définie comme une société acceptant les désirs fondamentaux des individus afin qu'ils profitent de la vie, tandis qu'une société dite « de retenue » est une société empêchant ces désirs et en les régulant via des normes sociales rigides.

Le modèle des six dimensions culturelles d'Hofstede a fait l'objet de plusieurs critiques. Moalla (2016) et Pastorelli-Sacristan (2020) indiquent que l'étude d'Hofstede a été faite dans une seule organisation (IBM), entraînant une généralité des résultats alors que l'enquête est assez spécifique. Moalla (2016) pointe également l'ancienneté de cette enquête, près de 50 ans, et questionne la pertinence des résultats aujourd'hui. De plus, Alon et Higgins (2005) rappellent que le modèle comparatif de Hofstede a été critiqué comme réducteur, trop simpliste et ethnocentré. Les limites concernent la méthodologie utilisée pour faire l'analyse mais aussi les concepts théoriques sur lesquels Hofstede

s'appuie. En effet, McSweeney (cité par Pastorelli-Sacristan, 2020) prétend qu'Hofstede peut se montrer subjectif et ne s'appuie pas toujours sur des preuves empiriques. Toutefois, Pastorelli-Sacristan (2020) rappelle que ce modèle s'est montré efficace dans l'étude des différentes cultures et qu'il repose malgré tout sur une étendue de données impressionnante.

Dans cette partie de l'introduction, nous avons vu les différentes définitions de la culture, qui tournent toutes autour d'un même constat : la culture est partagée, subjective et fait partie d'un système. Ce système comprend diverses informations qui permettent la perception de différents éléments. Ensuite, le modèle de l'oignon culturel de Hofstede nous a permis de voir les différentes couches de la culture, à savoir les symboles, les héros et les rituels qui forment les pratiques, et enfin les valeurs. Après, nous avons compris qu'il existe 6 niveaux culturels : 1) national, 2) régional, ethnique, religieux, lié à la langue, 3) lié au sexe de la personne, 4) générationnel, 5) social et 6) organisationnel. Afin d'étudier la culture, nous avons analysé l'étude comparative de Hofstede : la théorie des dimensions culturelles. Cette théorie comprend six dimensions : la distance au pouvoir, l'individualisme vs le collectivisme, la masculinité vs la féminité, l'évitement des incertitudes, l'orientation long-terme et l'indulgence. Cette théorie se voit critiquée dans la littérature, notamment quant à la généralisation des résultats due à l'étude dans une seule organisation, l'ancienneté des résultats mettant en doute leur pertinence aujourd'hui, et le caractère réducteur et ethnocentré de l'étude.

Selon Cerdin (2012), la mondialisation augmente les interactions entre individus de cultures différentes, car, pour beaucoup, mondialisation est synonyme d'échanges internationaux. Pourtant, comme nous l'avons vu, cette diversité se retrouve également au niveau national. (Cerdin, 2012) L'enjeu à présent est de pouvoir la comprendre et la gérer afin d'améliorer les interactions entre personnes de différentes cultures, notamment au sein d'une même entreprise. Cependant, Alon et Higgins (2005) prétendent que les entreprises n'ont pas les connaissances nécessaires pour appréhender cette diversité de manière efficiente. En particulier les dirigeants manquent de compétences importantes comme l'intelligence émotionnelle, et surtout l'intelligence culturelle. L'intelligence dite « générale » a également sa place lorsque nous évoquons la diversité (Alon et Higgins, 2005).

## II. Intelligence générale

Voyons comment cette intelligence est définie, les méthodes pour la mesurer, les critiques qu'elle engendre et ses dimensions.

## 1) Définition

Selon Thomas, Elron, Stahl, Ekelund, Ravlin, Cerdin, Poelmans, Brislin, Pekerti, Aycan, Maznevski, Au, et Lazarova (2008), sur base de la définition de Sternberg de 1997, l'Intelligence se caractérise par les compétences nécessaires qui servent non seulement à s'adapter à un contexte environnemental, mais aussi à sélectionner et façonner ce dernier. Cette intelligence est nommée dans la littérature « Intelligence Générale » (IG) par plusieurs auteurs (De Thier, 2012 ; Burkart, Schubiger et van Schaik, 2016). Gottfredson (cité par Burkart et al., 2016) déclare que l'intelligence générale traduit une capacité à comprendre de manière plus approfondie l'environnement dans lequel la personne se trouve. Cela implique une capacité de raisonnement et une certaine souplesse quant à son comportement. Cette notion est approfondie par Goertzel (2014), pour qui l'intelligence générale se traduit par la capacité d'atteindre divers objectifs et tâches, et ce, dans des contextes et des environnements différents. Une autre définition nous dit que l'intelligence générale « serait une combinaison entre notre rapidité à traiter l'information et notre capacité à nous concentrer et à gérer un problème. » (De Thier, 2012, p.6)

Kaliská (2015) reprend la définition de Spearman et Terman qui décrit cette IG comme une capacité élémentaire à développer des concepts et solutionner des problèmes. Ensuite cette définition a été modifiée par Cattell qui divise l'intelligence en deux parties. D'une part, l'intelligence dite « fluide », qui est génétique et abstraite et qui forme la capacité de raisonnement, de synthèse, de traitement de l'information pour la classer. D'autre part, l'intelligence dite « cristallisée » est déterminée par notre environnement, ce qui inclut notre éducation et nos expériences personnelles. Fréchette (2010) nous informe qu'en 1993, Carroll aborde aussi ces deux types d'intelligence mais introduit d'autres capacités telles que « la mémoire générale, la perception visuelle, la perception auditive, la flexibilité mentale, la rapidité de traitement et la vitesse de précision. » (p.3)

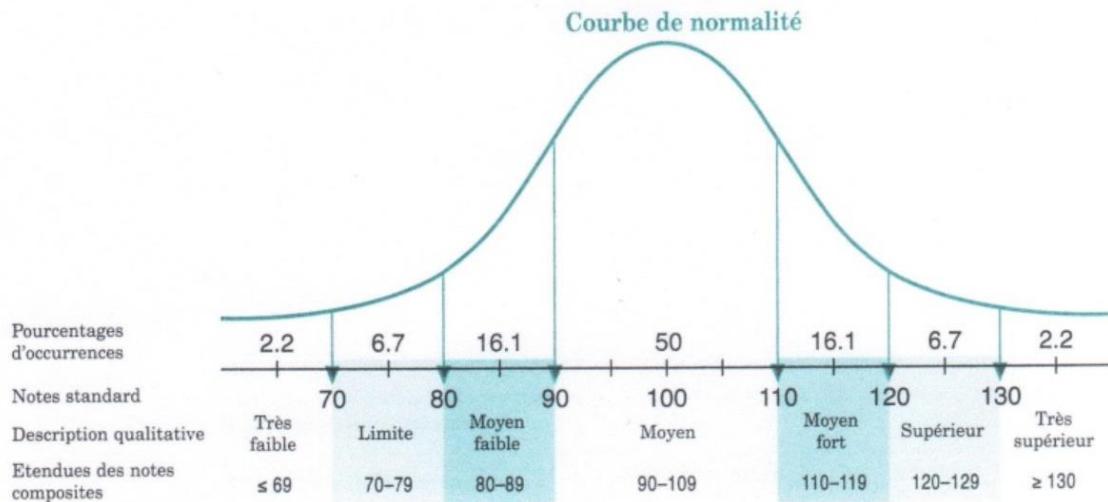
Selon Huteau (2007), un des auteurs ayant fortement contribué à l'étude de l'intelligence et à sa démocratisation est Alfred Binet, psychologue et auteur français. Binet définit l'intelligence comme « une fonction générale qui permet l'adaptation à des situations nouvelles » (Huteau, 2007, para.6). Cette fonction se compose de nombreuses aptitudes qui permettent l'adaptation. Celles-ci dépendent du contexte, mais 3 d'entre elles partent d'un même point : l'action. La première est « la direction » (Huteau, 2007, para.6) de cette action, c'est-à-dire l'aptitude à déterminer des objectifs et à s'y tenir. La deuxième est l'adaptation à proprement parler. Cette capacité reflète les ajustements éventuels faits par une personne pour arriver aux objectifs définis juste avant. Comprendre et inventer forment les deux dimensions importantes à l'adaptation. La dernière aptitude est « la

correction » (para.6). Elle comprend tous les moyens de se corriger, par exemple en vérifiant notre action, en la commentant, et en s'interdisant certaines choses, dans le but de contrôler et gérer l'action afin d'atteindre les objectifs fixés. En effet, Binet déclare la phrase suivante : « Compréhension, invention, direction et censure, l'intelligence tient entre ces quatre mots » (cité par Huteau, 2007, para.10)

Dans le cadre de ce mémoire, l'intelligence générale peut être définie comme étant une capacité de réflexion, de raisonnement et d'adaptation à différents environnements et contextes, afin de régler des problèmes et/ou d'atteindre un (ou des) objectif(s) précis. Cependant, ces composantes multiples amènent à une réflexion sur les moyens de mesurer concrètement l'IG.

## 2) Mesures

Selon Catherine Demoulin (2017), docteur en psychologie spécialisée en neuropsychologie, une des manières pour mesurer l'intelligence générale passe par l'interprétation psychologique de tests psychométriques. Ensuite, vient l'analyse des résultats. Dans sa méthodologie, Demoulin (2017, para.8) propose d'attribuer une « note brute » à chaque sous-test. Cette note est alors ramenée à une « Note Standard » qui permet « une lecture des performances de la personne au regard d'une distribution normale centrée réduite (courbe de Gauss) » (Demoulin, 2017, para.8). Il est généralement admis (De Thier, 2012 ; Demoulin, 2017) que la moyenne d'intelligence est de 100 et que l'écart-type correspondant est de 15, c'est-à-dire que les valeurs « courantes » sont comprises entre 85 et 115. Cette courbe est illustrée par la Figure 3.



**Figure 3 : La mesure de l'intelligence générale.**

Source : Demoulin, C. (2017). *Le haut potentiel d'un point de vue scientifique*. Récupéré le 16 mai 2022 de <https://www.neuropsychwaterloo.be/2017/11/le-haut-potentiel/>

Alfred Binet, comme cité précédemment, est un des pionniers en matière de test d'intelligence. En effet, c'est lui qui a permis de démocratiser l'accès et l'étendue des tests (Huteau, 2007). Nous allons avoir comment Binet a permis une étendue de l'intérêt porté au sujet, et ce dans presque tout l'Occident. L'idée d'une « échelle métrique » (Huteau, 2007, para.3) de l'intelligence générale remonte à Alfred Binet. Développée conjointement avec Théodore Simon, médecin psychiatrique et chercheur en « pédagogie expérimentale » (Gutierrez, 2017, para.22), dans le cadre d'étude sur des enfants, cette échelle avait pour objectif de détecter des troubles ou des retards mentaux par exemple. Par la suite, l'échelle a servi à mesurer l'intelligence de toutes personnes ; d'ailleurs, beaucoup de tests ont été initialement utilisés dans l'armée (Huteau, 2007).

Rozencwaig (2009) pointe deux éléments qui différencient l'approche de Binet-Simon de celle d'autres chercheurs. La première est qu'elle appréhende les paramètres de manière qualitative, à savoir qu'il y a « une analyse des réponses et des erreurs qui préfigure (...) une recherche des mécanismes cognitifs qui sous-tendent la performance » (para.6). Cette analyse préalable amène à des idées utilisées encore aujourd'hui dans la psychologie cognitive. La deuxième raison qui explique pourquoi cette approche est innovante est l'étude du lien entre les connaissances et les émotions. Par exemple, Binet savait que les résultats des tests passés à un enfant ayant des troubles de l'attention allaient différer selon le contexte d'évaluation : si l'enfant est seul avec l'évaluateur, il sera plus sollicité et

donc plus concentré. Au contraire, en groupe avec d'autres enfants, il aura le temps d'être déconcentré (Rozencwaig, 2009).

Dès son développement, l'échelle métrique de Binet-Simon apparaît comme novatrice dans les pays occidentaux comme la Belgique, la Suisse et l'Allemagne où les recherches sur le sujet se multiplient à partir de 1910 (Huteau, 2007). Cependant, en France, cette innovation de pensée est rejetée par les « philosophes idéalistes » (Huteau, 2007, para.38), les médecins ou encore les psychiatres pour qui « l'idée même de mesurer un caractère psychologique est totalement aberrante » (Huteau, 2007, para.38). Il faudra attendre la fin du 20<sup>e</sup> siècle pour que les recherches de Binet et Simon soient reconnues pour mesurer l'intelligence, et ce avec des tests se focalisant sur des activités mentales supérieures (Huteau, 2007 ; Rozencwaig, 2009), c'est-à-dire sur des activités qui requièrent que le cerveau fasse « des transformations mentales de l'information » (Santé log, 2018, para.2). L'outil développé par Binet-Simon n'est pas le seul outil utilisé. D'autres auteurs ont été importants pour le développement de la mesure de l'intelligence, comme l'échelle WISC (pour les enfants) et WAIS (pour les adultes) de Wechsler (Kaufman, Raiford, Coalson, 2015 ; Benson, Hulac, Kranzler, 2010), les tests de Raven (Raven, 2003) ou encore les tests WJ III de Woodcock et Johnson (Cucina et Howardson, 2017).

### 3) Critiques

Aujourd'hui, deux critiques principales peuvent être exprimées par apport aux méthodologies liées à l'intelligence générales : son ancrage profondément occidental et les limites des mesures effectuées. En effet, pour Grégoire (2009) l'environnement dans lequel se trouve l'examiné pendant le test joue un rôle prépondérant dans ses résultats. Un nombre considérable de variations peuvent être cités, par exemple les circonstances de l'évaluation – cela peut être traduit par le stress de l'examiné ou du bruit dans la salle d'examen – mais aussi le lien qu'a l'examiné avec l'évaluateur, et enfin l'examen employé. De ce fait, l'auteur déclare qu'il est « impossible de mesurer l'intelligence de manière neutre, impersonnelle et universelle » (Grégoire, 2009, p.21). Cependant, selon Rozencwajg (2009), inclure les émotions dans la mesure de l'IG ne permet pas d'obtenir des résultats précis, rendant impossible l'analyse des processus cognitifs.

La deuxième limite, l'ancrage géographique de la recherche, induit que les définitions de l'IG ont été construites sur des bases occidentales, dénigrant ainsi différentes évaluations de l'intelligence dans d'autres cultures. Par exemple, De Thier (2012) fait remarquer que dans le monde occidental, l'intelligence d'une personne est mesurée principalement sur son habilité à parler et/ou écrire et sur sa capacité à réfléchir logiquement. Cependant, en Afrique, la définition de l'intelligence est généralement basée sur le savoir-faire des

individus. Véronique De Thier définit cet écart comme étant un « biais culturel » (2012, p.10)

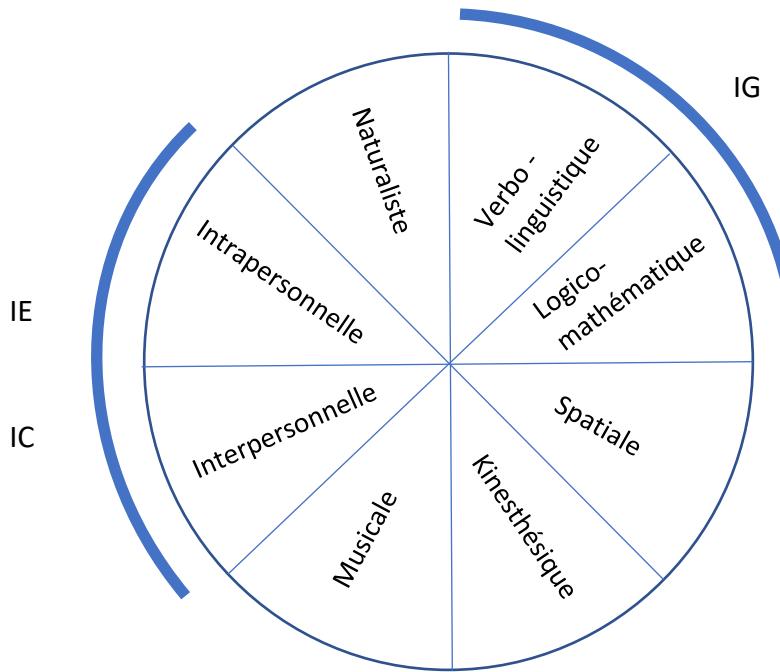
Un autre élément important questionné dans la littérature porte sur les dimensions que comportent l'intelligence. Certains la voit comme unidimensionnelle et d'autres comme multidimensionnelle. Voyons cela plus en détails.

#### 4) Intelligence : unidimensionnelle ou multidimensionnelle ?

Comme vu ci-dessus, définir l'intelligence en se limitant à un seul aspect des capacités humaines serait biaisé. En effet, plusieurs auteurs (Thomas et al., 2008 ; Alon et Higgins, 2005) affirment que l'intelligence est multidimensionnelle, qu'elle se constitue de plusieurs types d'intelligence. À ce sujet, l'une des théories les plus répandues est celle de l'intelligence multiple (Derakhshan et Faribi 2015). Créeée par Howard Gardner, professeur de recherche en éducation et cognition à Harvard et primé plusieurs fois pour ses travaux (Howard Gardner, 2022), elle propose de diviser l'intelligence générale en un éventail d'intelligences et de capacités qui nous aident au quotidien, dans des domaines divers et variés.

##### a. *La théorie des intelligences multiples*

L'éventail d'intelligence se compose en fait de 8 types différents, représentés dans la Figure 4 et ici présentés dans l'ordre utilisé par l'auteur principal de cette théorie, Howard Gardner.



*Figure 4 : La théorie des intelligences multiples.*

Source : Production personnelle

La première est l'intelligence **spatiale**, aussi appelée visuelle-spatiale par Gholamzadeh Alam et Assibpour (2022). Elle représente la capacité à percevoir l'espace visuel. Une personne dotée de cette intelligence est sensible aux images, couleurs, formes... et à la relation qui les lie (Deraskhshan et Faribi, 2015 ; Belleau, 2011).

La seconde est l'intelligence **kinesthésique**, ou encore corporelle-kinesthésique (Gholamzadeh Alam et Assibpour ,2022 ; Deraskhshan et Faribi, 2015). Une personne possédant cette intelligence est habile de son corps, afin de s'exprimer par ses mouvements, via la danse par exemple, ou par la production de quelque chose avec ses mains, via la poterie (Deraskhshan et Faribi, 2015 ; Belleau, 2011 ; Gholamzadeh Alam et Assibpour, 2022).

La troisième est l'intelligence **musicale**. Elle décrit une sensibilité aux rythmes et à la musique et une capacité à les produire (Deraskhshan et Faribi, 2015).

La quatrième forme d'intelligence est celle dite **linguistique**, ou intelligence verbo-linguistique (Gholamzadeh Alam et Assibpour, 2022). Elle représente la capacité à employer

un mot de manière efficace, tant à l'oral qu'à l'écrit, mais aussi à manier la syntaxe et la structure des phrases afin de communiquer avec les autres et de se faire comprendre.

La cinquième forme est l'intelligence **logico-mathématique** (Derakhshan et Faribi, 2015). Elle se retrouve chez les personnes pouvant à manipuler les chiffres de manière efficace et à trouver des solutions à des problèmes donnés. Ces deux derniers types d'intelligences, l'intelligence verbo-linguistique et l'intelligence logico-mathématique, forment ensemble l'intelligence dite « générale », celle mesurée par le quotient intellectuel (QI).

La sixième forme d'intelligence est celle dite **interpersonnelle** (Derakhshan et Faribi, 2015). Elle correspond à la capacité à comprendre les émotions, motivations et sentiments des autres afin de pouvoir communiquer efficacement avec eux. De manière similaire, la septième forme d'intelligence, l'intelligence **intrapersonnelle** (Derakhshan et Faribi, 2015), décrit une capacité à se connaître et avoir une conscience juste de soi. Cela comprend notamment les motivations, les émotions, les désirs personnels mais aussi les points faibles et les points forts d'une personne donnée. Les deux derniers types d'intelligence cités, l'intelligence interpersonnelle et intrapersonnelle, peuvent constituer les prémisses de l'intelligence émotionnelle (Rahim et al., 2002 ; Crowne, 2009) et forme en partie l'intelligence culturelle (cf. infra p.27). Ces points seront développés ci-après.

Finalement, la dernière forme d'intelligence est l'intelligence **naturaliste** qui décrit une sensibilité à l'environnement, à la nature, et qui représente une capacité à reconnaître et classifier les différentes espèces (Derakhshan et Faribi, 2015).

Ainsi, plusieurs facteurs doivent être pris en compte lorsque l'on parle d'intelligence, et ce pour tout type. D'abord, toutes les personnes possèdent ces huit intelligences (Armstrong, 2008, cité par Derakhshan et Faribi, 2015). Ensuite, ces intelligences ne sont pas fixes et varient selon plusieurs caractéristiques, qu'elles soient internes ou externes. Les caractéristiques internes comprennent notamment le « vieillissement normal, [la] dégénérescence pathologique, [et les] troubles de la personnalité... » (Grégoire 2009, p.21), tandis que les caractéristiques externes englobent les expériences, l'éducation et la formation (Grégoire, 2009).

Comme les intelligences sont variables, elles peuvent être développées jusqu'à un certain point (Gardner 1983, cité par Derakhshan et Faribi 2015). Hourst (2015), chercheur, formateur et écrivain français sur la thématique de la pédagogie, ajoute que nous possédons tous les huit intelligences en nous, mais que nous ne les développons pas tous au même niveau. Enfin, les intelligences interagissent entre elles, et ce de manière complexe. Par exemple, lors de l'apprentissage d'une langue, les principales intelligences

qui interagiront sont l'intelligence musicale et l'intelligence verbo-linguistique. Cependant, d'autres intelligences entrent en ligne de compte, comme l'intelligence intrapersonnelle qui va aider à être conscient de ses forces et faiblesses, ou encore l'intelligence interpersonnelle qui facilitera la pratique de la langue avec d'autres personnes (Derakhshan et Faribi, 2015 ; Gholamzadeh Alam et Assibpour, 2022).

Pour conclure, nous pouvons dire que l'intelligence peut être vue comme multidimensionnelle. Elle comprend l'intelligence verbo-linguistique, logico-mathématique (formant ensemble l'IG), mais aussi l'intelligence spatiale, kinesthésique, musicale, naturaliste et interpersonnelle et intrapersonnelle (ces deux dernières formes étant comprises dans les intelligences émotionnelle et culturelle).

#### *b. Les critiques des intelligences multiples*

Bien que la théorie des intelligences multiples de Gardner soit beaucoup reprise dans la littérature (Derakhshan et Faribi, 2015 ; Gholamzadeh Alam et Assibpour, 2022), elle n'est pas exempte de critique. Une première critique est énoncée par White (2004), qui dénonce une absence de preuve scientifique quant à l'effectif de recherche de Howard Gardner. Ainsi, le système des 8 intelligences n'aurait pas été construit sur une base empirique, mais reflèterait plutôt l'appréciation personnelle des valeurs de Gardner. Ce manque des données scientifiques constitue l'une des critiques essentielles dans la littérature (Calik et Birgili, 2013 ; Shearer et Karanian, 2017), même auprès d'auteurs en faveur de cette théorie. Bien que ces auteurs énoncent l'importance des connaissances acquises au fil des années afin de confirmer la théorie, mais pointe le fait que cette dernière n'est basée sur aucune recherche empirique ni appuyée par des études ou expériences neuroscientifiques.

Une autre critique que fait White (2004) est centrée sur l'état de maturité des intelligences. La théorie de Gardner explique que les intelligences peuvent être développées mais jusqu'à un certain point. White rejette cette idée sur le postulat que la maturité n'est visible que pour les choses tangibles, tel un corps qui grandit jusqu'à l'âge adulte, mais qu'elle est difficilement visible ou perceptible pour le domaine mental.

Malgré ces critiques, la théorie de l'intelligence multiple de Gardner a permis de se dégager de la relative binarité engendrée par l'intelligence logico-mathématique et l'intelligence verbo-linguistique (Calik et Birgili, 2013), qui forment à deux l'intelligence générale. De plus, cette théorie permet le développement d'autres formes d'éducation, comme en Finlande, où la compréhension de la multiplicité des intelligences permet une meilleure adaptation aux besoins et facilités spécifiques de chaque élève. De surcroit, les recherches sur

l'intelligence ont permis d'étendre le concept et de montrer qu'il était intéressant d'approfondir nos connaissances sur le sujet (Kostou 2019).

### III. Intelligence émotionnelle

Parmi ces autres formes d'intelligence se trouve l'intelligence émotionnelle ou ses possibles composantes, tels que les intelligences inter- et intrapersonnelles (Derakhshan et Faribi, 2015). Cette partie analyse davantage cette intelligence, sa définition, ses caractéristiques et sa méthodologie de mesure. Comme pour l'intelligence générale, les critiques de l'IE et la dimension culturelle des émotions seront également abordés.

#### 1) Définition

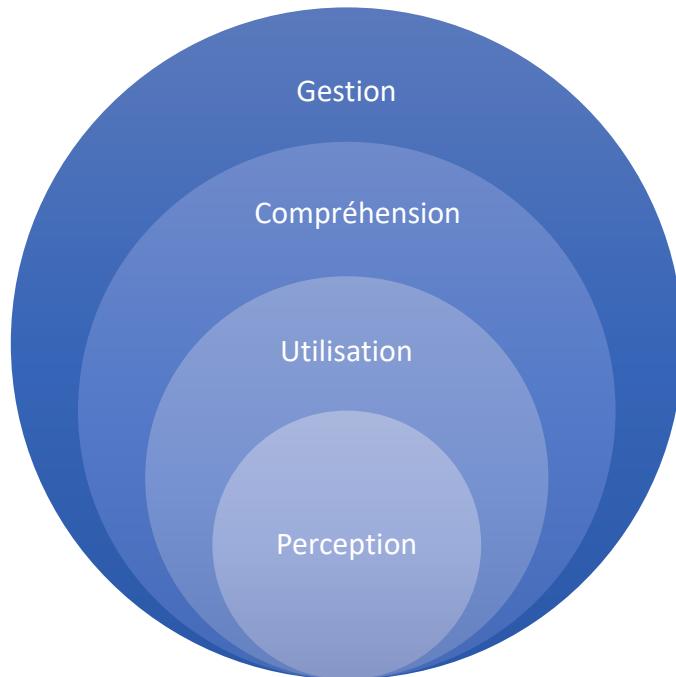
Selon Rahim, Psenicka, Polychroniou, Yu, Alves, Lee, Rahman, Zhao, Chan, Kwok, Ferdausy et Van Wyk (2002) et Delisle et Rinfret (2006), les premières personnes à avoir abordé l'intelligence émotionnelle sont Salovey et Mayer, en 1990. Ils ont travaillé sur base des travaux de Thorndike concernant l'intelligence sociale (ou interpersonnelle, cf. infra p.26). Cependant, l'auteur le plus cité dans la littérature relative à l'IE est Goleman, un psychologue américain et auteur de l'ouvrage fondateur « Emotional Intelligence » (Daniel Goleman, 2021). Selon Goleman (cité par Thomas et al., 2008), l'intelligence émotionnelle désigne la capacité à comprendre les émotions des autres et à contrôler ses propres émotions afin d'interagir au mieux. Salovey et Mayer (cité par Rahim et al., 2002) ajoutent à cette définition le fait de comprendre assez les émotions des autres et les siennes, afin de guider les pensées et les actes d'autrui vers un but déterminé. Cette idée se retrouve également dans les travaux de Delisle et Rinfret (2006), pour qui l'IE est « l'habileté à percevoir et exprimer ses émotions, à traduire ses émotions en pensée, à comprendre et raisonner avec ses émotions et à contrôler ses émotions et celles des autres » (para.3). Enfin, Mayer, Salovey et Caruso (2000) proposent une vision plus pragmatique de cette notion, faisant notamment de l'IE la capacité à comprendre et reconnaître les schémas émotionnels afin de résoudre des problèmes sur base de ces schémas.

À l'aide des définitions, nous pouvons conclure que l'IE est la capacité à comprendre les émotions (propres et celles d'autrui), et à les gérer, dans le but d'avoir des interactions efficaces et/ou de résoudre des problèmes. Intéressons-nous à présent aux caractéristiques de l'IE.

## 2) Caractéristiques

Pour appréhender les différentes caractéristiques de l'IE, nous utiliserons divers modèles développés au cours des vingt dernières années. Selon plusieurs auteurs (Kotsou, 2019 ; Mayer et al., 2000) il existe le modèle d'habileté mentale de Salovey et Mayer mais aussi trois modèles mixtes venant de Bar-on, Goleman et Petrides et Furnham.

Le modèle de Salovey et Mayer (Mayer et al., 2000) décrit l'IE comme une habileté mentale répartie en quatre catégories (voir Figure 5). La première est la forme la plus simple : la capacité à percevoir et à évaluer les émotions, à les identifier. Kotsou (2019) ajoute dans cette catégorie la capacité à manifester une émotion. La seconde catégorie implique la capacité d'utiliser ses émotions et celles des autres. À savoir, c'est la capacité de comparer des émotions l'une à l'autre et à des pensées (Mayer et al., 2000). Le maître mot de la troisième catégorie est la compréhension, et par suite logique, le raisonnement des émotions. Cette capacité permet ainsi de déchiffrer les nuances qu'il peut y avoir dans des relations émotionnelles complexes (Mayer et al., 2000 ; Kotsou, 2019). Le dernier niveau est caractérisé par la gestion des émotions et la régulation de celles-ci, aussi bien les siennes que celles des autres. Par exemple, la capacité à savoir se calmer après avoir été énervé est incluse dans cette catégorie.



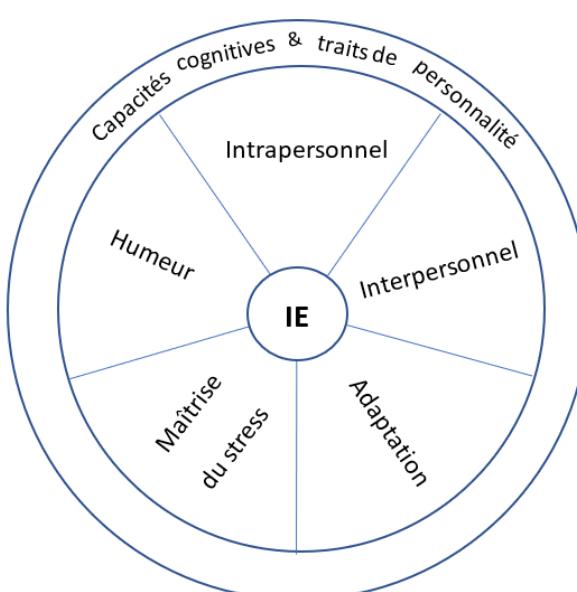
*Figure 5 : Les quatre catégories d'habileté mentale.*

Source : Production personnelle

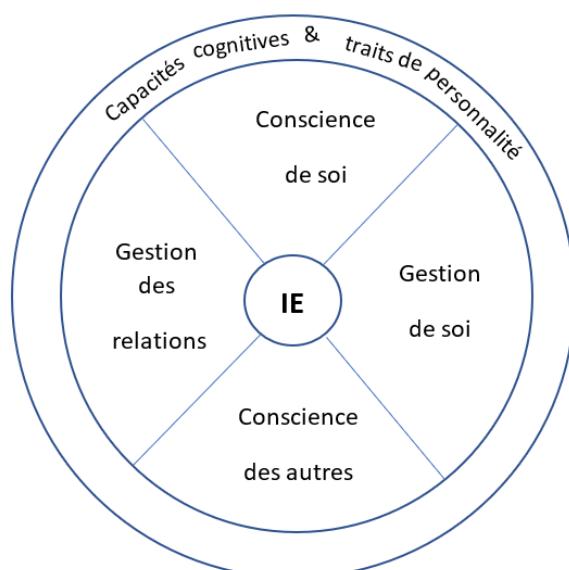
Ces catégories sont dépendantes les unes des autres, dans le sens où la perception est imbriquée dans l'utilisation qui, elle, est comprise dans la compréhension et enfin dans la gestion des émotions (Mayer et al., 2000). En effet, une fois les émotions gérées, nous pouvons les percevoir correctement, mais aussi les utiliser et les comprendre. Cette vision n'est pas uniformément partagée dans la littérature scientifique. Par exemple, Stys et Brown (2004) classent les quatre catégories de Mayer et al. en deux groupes. Le premier groupe détermine « la dimension expérientielle » (para.9) qui englobe les deux catégories suivantes : perception et utilisation. Cette dimension définit donc l'aptitude à identifier et à utiliser les émotions sans pour autant les comprendre. Le deuxième groupe caractérise « la dimension stratégique » (para.9) qui inclut les deux autres catégories : compréhension et gestion. Par conséquent, elle comprend l'aptitude « à comprendre et gérer les émotions » (para.9) mais sans pour autant arriver à les identifier totalement. La différence entre les deux approches est donc la (non-)dépendance entre ces quatre catégories.

Au-delà du modèle de Mayer et al. Émerge des modèles mixtes. Selon plusieurs auteurs (Kostou, 2019 ; Mayer et al., 2000), ces modèles sont décrits ainsi car ils combinent des capacités mentales, cognitives, aux traits de personnalité d'une personne. Parmi ces modèles, sont reprise celui de Bar-On, de Goleman et celui de Petrideres et Furnham (voir Figure 6).

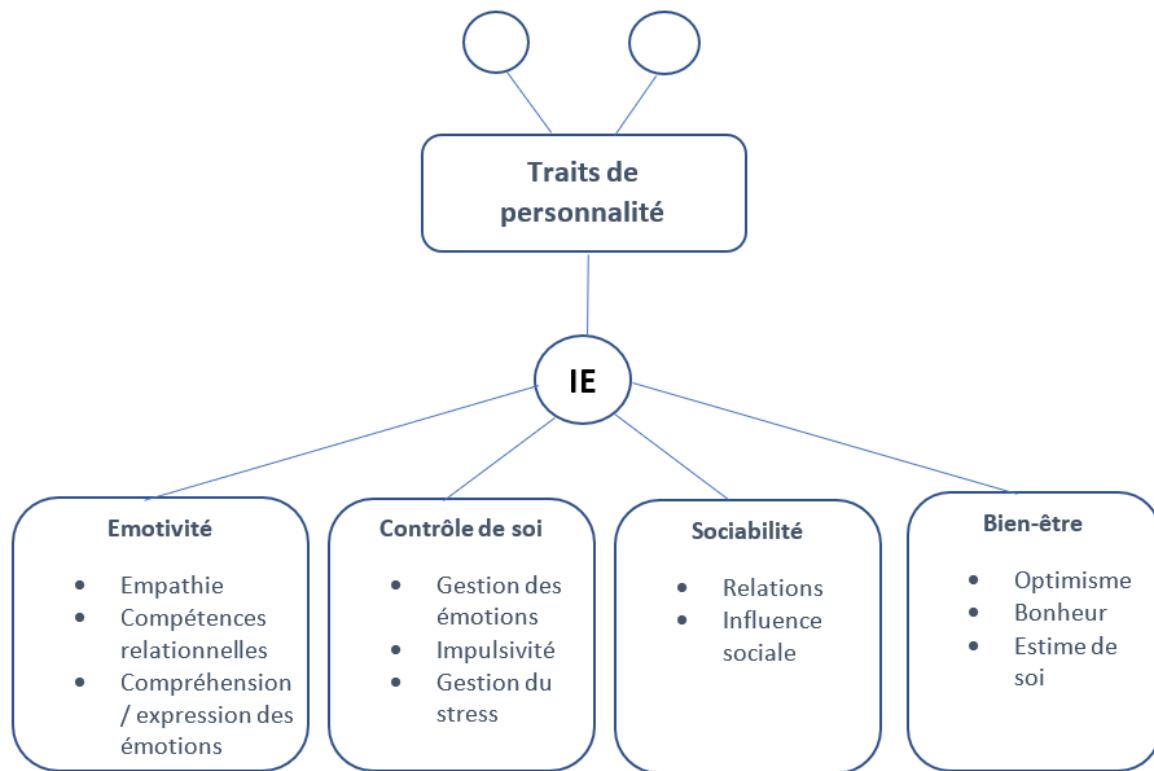
Modèle de Bar-On :



Modèle de Goleman :



Modèle de Petrides et Furnham :



*Figure 6 : Les trois modèles mixtes : Bar-On, Goleman, Petrides et Furnham.*

Source : Production personnelle

Le modèle de Bar-On a été conceptualisé en 1997 par Reuven Bar-On. Le modèle de Bar-On est décrit comme un modèle mixte car il combine deux sortes de capacité (Mayer et al., 2000). D'une part, se trouvent les capacités mentales ou cognitives, c'est-à-dire des compétences liées à la connaissance et à la réflexion, et d'autre part, les capacités comprises dans les traits de personnalité comme l'indépendance personnelle, l'estime de soi et l'humeur. Selon Kotsou (2019), Bar-On est le premier chercheur à avoir énoncé le concept de quotient émotionnel (QE) – le test mesurant l'IE. Bar-On définit en plus 5 dimensions comprises dans l'IE : les compétences intrapersonnelles, les compétences interpersonnelles, l'adaptabilité, la maîtrise du stress et l'humeur générale (Mayer et al., 2000 ; Kotsou, 2019). Chaque dimension, ou « méta-facteur » (Kotsou, 2019, p.23), est sous-divisée ensuite en capacités.

Le deuxième modèle mixte pour étudier l'IE vient de Goleman et fut développé en deux temps. Son premier modèle, proposé en 1995, se base sur cinq dimensions : la connaissance

de ses propres émotions et celles d'autrui, la gestion des émotions, la motivation de soi, la conscience ou la reconnaissance des émotions des autres et la gestion des relations (Mayer et al.). Cependant, Goleman (2022) réduira à quatre le nombre de dimensions dans son second modèle, auquel il adjoint douze compétences. La première dimension est la conscience de soi, avec comme compétence la conscience de soi émotionnelle. La deuxième dimension est la gestion de soi, liée aux compétences de balance émotionnelle, d'adaptabilité ou de flexibilité, d'orientation réussite, et d'attitude positive. La conscience des autres est la troisième dimension et inclut comme compétences l'empathie et la conscience organisationnelle. La dernière dimension est la gestion des relations et comprend 5 compétences : l'influence, le travail d'équipe, la gestion de conflit, le coaching et le mentorat, et le leadership inspirant. Ces compétences ont été déterminées sur base de méthode statistiques cherchant les aptitudes qui étaient les plus corrélées à un bon leadership (Goleman, 2022). Ces études lui permirent à terme de créer un outil de mesure nommé « Emotional and Social Competency Inventory » (Goleman, 2022, para.10), dont la méthodologie sera développée dans la section suivante (cf. infra « Mesures » p.23).

Les deux modèles présentés, celui de Bar-On et celui de Goleman, considèrent l'intelligence émotionnelle et les traits de personnalité comme étant différents ; ils prétendent que les traits de personnalité font partie de l'IE (en ajoutant les compétences cognitives). D'ailleurs, Thomas et al. (2008) considèrent que ces traits de personnalité sont tout autant liés à l'IE qu'à l'IC, dans le sens où certains traits participent à leur amélioration. A contrario, le modèle de Petrides et Furnham, dernier modèle ici introduit, considère que l'IE fait partie intégrante des traits de la personnalité (Kotsou 2019). En effet, dans celui-ci, l'IE « est constituée de différentes dispositions en jeu pour prêter attention, traiter et utiliser une information affective de nature intra- ou interpersonnelle. » (Kotsou, 2019, p.23)

Selon le modèle de Petrides, il existe quatre facteurs à l'intelligence émotionnelle : les facteurs d'émotivité, de contrôle de soi, de sociabilité et de bien-être (Kaliská, 2015). Le facteur d'émotivité comprend les qualités telles que l'empathie, la compréhension et l'expression des émotions, et les compétences relationnelles. Le facteur de contrôle de soi inclut la gestion des émotions, une faible impulsivité et la gestion du stress. Le facteur de sociabilité reflète les relations et l'influence sociale, et englobe la gestion des émotions des autres, l'affirmation de soi et la conscience sociale. Le dernier facteur, celui lié au bien-être, enveloppe l'optimisme, le bonheur et l'estime de soi.

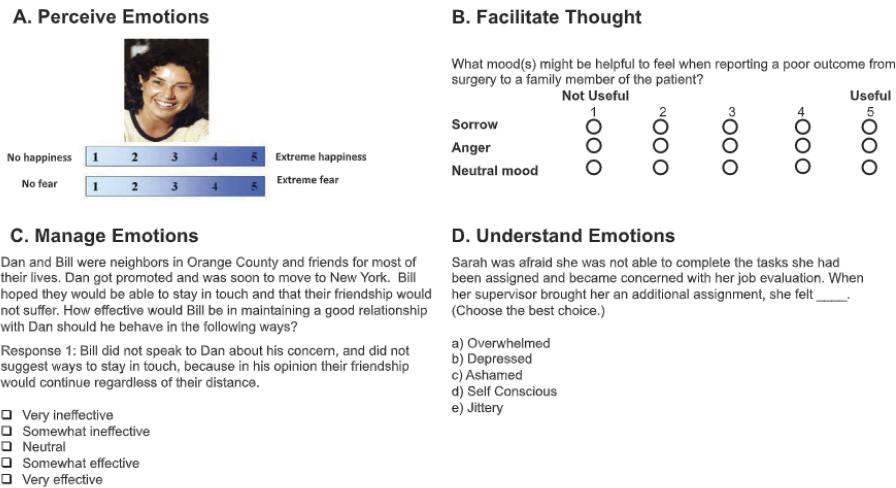
Selon les modèles choisis, l'intelligence émotionnelle est donc conceptualisée de diverses manières, comme une habileté mentale ou comme un modèle mixte, reprenant les capacités cognitives mais aussi des traits de personnalité. Salovey et Mayer interprète l'IE

comme une habileté mentale reprenant quatre catégories : la perception, l'utilisation, la compréhension et la gestion des émotions. Ces catégories sont dépendantes entre elles ou non, selon les auteurs. D'autres, comme Bar-on, Goleman et Petrides et Furnham interprète l'IE comme étant mixte. Bar-on considère que l'IE est composée de cinq dimensions : la dimension interpersonnelle, la dimension intrapersonnelle, l'adaptation, la maîtrise du stress et l'humeur. Goleman comprend les quatre dimensions suivantes à l'IE : la conscience de soi, la conscience des autres, la gestion de soi et la gestion des relations. Ces deux chercheurs sont d'avis que les traits de personnalité font partie de l'IE alors que Petrides et Furnham prétend que c'est l'IE qui fait partie des traits de personnalité. Ils reprennent quatre dimensions à l'IE : l'émotivité, le contrôle de soi, la sociabilité et le bien-être. Maintenant que les caractéristiques de l'IE sont claires, voyons comment mesurer cette intelligence.

### 3) Mesures

Comme cité plus haut, l'IE peut être mesurée à l'aide du quotient émotionnel (QE). Selon Rahim et al. (2002), le quotient émotionnel est lié à plusieurs compétences non-cognitives. Selon Robert (2022), ces compétences comprennent des compétences de communication verbale et non verbale, des compétences interpersonnelles comme l'empathie, et d'autres compétences non mesurables en tant que telles, aussi appelées « soft skills »).

Un des tests les plus répandus pour mesurer l'IE est le MSCEIT (Kotsou, 2019), Selon Sfetcu (2020), le modèle d'IE par les habiletés développé par Mayer et Salovey ont abouti au MSCEIT. Selon Ekermans (2019), c'est l'acronyme de « *Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test* » (p.263). Selon la Yale Youth Ministry Institute (2020), Caruso est entre autres psychologue et formateur en intelligence émotionnelle partout dans le monde. Ce test a été construit sur base de tests de QI concentré sur les habiletés (Sfetcu, 2020). Le MSCEIT se présente sous la forme d'une évaluation ; cette dernière prend la forme d'un test, à savoir avec de bonnes réponses. Les résultats obtenus donnent les capacités à améliorer. Selon Kotsou (2019), l'évaluation des émotions selon des expressions faciales est une des tâches à réaliser lors de ces tests, afin d'analyser la dimension « perception ». Une autre est de sélectionner une des activités exposées afin de gérer une certaine émotion. La Figure 7 représente un exemple du MSCEIT. Ce type de tests comporte plusieurs inconvénients, dont deux en particulier. Premièrement, le MSCEIT est moins facile à réaliser que d'autres tests (Kotsou, 2019). Deuxièmement, il présente une plus faible mesure psychologique par rapport aux autres tests, c'est-à-dire que la dimension psychologique est plus complexe à mesurer.



**Figure 1.** Example stimuli from the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) battery of tasks. Part A represents an example stimulus from the Perceiving Emotions task; Part B depicts an example from the Facilitating Thoughts task; Part C includes an example from the Managing Emotions task; and Part D depicts an example from the Understanding Emotions task. To view a color version of this figure, please see the online issue of the Journal.

**Figure 7 : Un exemple du MSCEIT.**

Source : Paradiso, S., Beadle, J., Raymont, V. et Grafman, J. (2016). Suicidal thoughts and emotion competence. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 38, 1-13. Doi : 10.1080/13803395.2016.1172558.

Tous les modèles décrits dans la section précédente (cf. supra « Caractéristiques » p.19) ont amené à un outil de mesure distinct. Nous allons les décrire.

Parmi ces tests se trouve celui conceptualisé par Bar-On est « EQ-i », acronyme pour « Emotional Quotient Inventory » (Mayer et al., 2000, p.402). Comme nous l'avons vu plus haut, Bar-On a travaillé sur modèle mixte de l'IE. Selon Mayer et al. (2000) et Kotsou (2019), c'est un questionnaire qui met en évidence le potentiel de réussite qu'une personne possède, au lieu de la réussite en soit.

Ensuite, l'ECSI, ou « Emotional and Social Competence Inventory » (Calvert, 2012, p.66), a été créé par Goleman. Il prend la forme d'une enquête où la personne doit s'auto-évaluer dans des situations précises (Korn Ferry, 2017). En effet, la personne indique dans quelle mesure un comportement donné est typique pour elle. Pour chaque comportement, elle doit évaluer sur une échelle de cinq la fréquence à laquelle le comportement est typique : jamais, rarement, parfois, souvent, toujours (Korn Ferry, 2017).

Enfin, le test créé par Petrides et Frunham forme le TEIQue, « Trait Emotional Intelligence Questionnaire » (EI Consortium, 2022, para.1). Contrairement au MSCEIT, la mesure psychologique est haute. Cependant, ce test manque d'objectivité pour deux raisons. La première est qu'il repose sur un cadre théorique confus, qui est non employable dans la pratique (Kotsou, 2019). La deuxième raison est que, comme son nom l'indique, c'est un questionnaire. Par conséquent, les personnes peuvent répondre subjectivement, consciemment ou inconsciemment, biaisant ainsi les réponses potentielles.

Nous voyons donc qu'il existe plusieurs mesures de l'IE. Le test MSCEIT de Mayer, Salovey et Caruso est un test composé de bonnes réponses contrairement à la majorité d'autres tests qui sont des questionnaires. Parmi ces questionnaires, nous trouvons le test de Bar-On, EQ-i, celui de Goleman, ECSI, et enfin celui de Petrides et Frunham, le TEIQue. Chaque test a ses avantages et ses limites. Voyons les critiques faites à l'IE.

#### 4) Critiques

Comme vu précédemment pour le QE (cf. supra p.23), il n'existe pas de test parfait aujourd'hui : soit les tests présentent des problèmes de faibles propriétés psychométriques, soit un manque d'objectivité. Malheureusement, ce ne sont pas les deux seules critiques faites aux mesures de l'IE. Une des critiques relevées par Thomas et al. (2008) est l'imprécision du concept.

Une autre critique est la standardisation des tests mesurant l'IE à toutes les cultures, un élément déjà soulevé pour l'IG. À nouveau, les émotions exprimées dans une culture sont parfois différentes dans une autre culture, et ce pour une même situation (Kotsou, 2019). En conséquence, il est recommandé d'étudier les similitudes et différences des mesures psychologiques entre les différentes cultures (Görgens-Ekermans, 2009). Pour ce faire, Görgens-Ekermans (2009) suggère de faire systématiquement des tests statistiques pour voir les biais possibles, qu'il définit comme une multitude de facteurs qui provoquent des anomalies dans l'évaluation interculturelle.

#### 5) Dimension culturelle des émotions

Sans dénier l'influence de la composante culturelle, certains chercheurs (Christophe, 1998 ; Kotsou, 2019) se sont penchés sur l'universalité des émotions de base, parmi elles, sont incluses « la colère, la peur, le dégoût, la joie, la tristesse et la surprise » (Kotsou, 2019, p.33). Ces émotions universelles ont été décrites comme telles par Paul Ekman, psychologue et un des fondateurs de l'analyse des émotions liées aux expressions du visage (Babelio, 2020). Dans les années 70, son travail se concentrerait sur l'analyse des signes

apparaissant sur le visage selon les différentes émotions. Il a ainsi défini l'universalité des six émotions citées, perçues chez la majorité de participants à son étude, un élément appelé « langage des émotions » par Kotsou (2019, p.34).

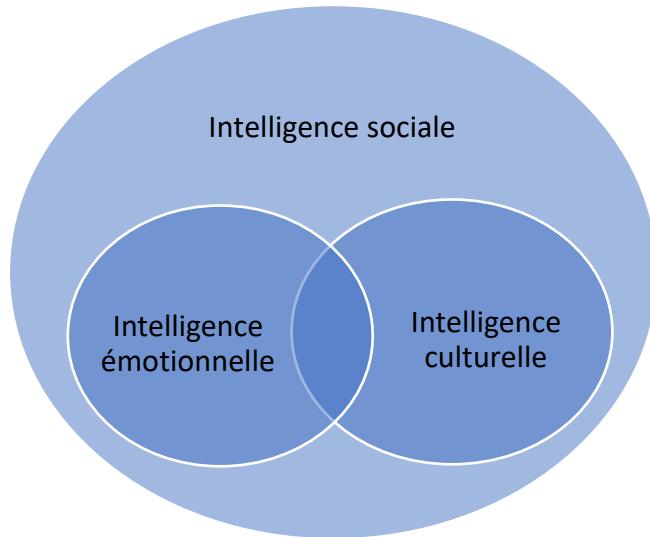
Bien que ces émotions soient globales, Ekman note qu'elles ne sont pas totalement indépendantes des normes sociales de la culture à laquelle elles se rapportent, et du contexte dans lequel les personnes se trouvent (Christophe, 1998 ; Kotsou, 2019). En effet, celles-ci dépendent des personnes avec lesquelles nous interagissons ou encore de la fête ou tragédie en cours. Par conséquent, Christophe (1998) déclare que nous pouvons exprimer une émotion (avec notre visage) alors que nous ne la ressentons pas, dans le but de correspondre aux émotions attendues par le contexte de la situation et les normes sociales qui l'entourent.

Néanmoins, cette théorie n'est pas acceptée unanimement. Pour Kotsou (2019), la dimension culturelle n'est pas assez prise en compte dans les 6 émotions de base. Sont compris dans cette dimension tous les facteurs abordés comme les symboles, les héros ou les rituels. De plus, Kotsou (2019) avance le point suivant : « Bien que certaines caractéristiques anthropologiques fondamentales semblent être partagées par différentes sociétés, la conception culturaliste des émotions remet en question le concept d'émotion en postulant qu'il est en lui-même une construction sociale. » (p.34) Ainsi, pour l'auteur, le concept même d'émotion peut varier selon les cultures.

Cette idée de variation culturelle se retrouve également chez Ekman (cité par Thomas et al., 2008). En effet, pour l'auteur, l'expression et la gestion des émotions sont différentes d'un continent à l'autre, parfois même sein d'un même pays (Alon et Higgins, 2005 ; Kotsou, 2019). Par exemple, selon Görgens-Ekermans (2009), les Russes et les Japonais ont tendance à minimiser leur émotion de peur, colère ou tristesse en souriant légèrement afin de rendre l'ampleur de la situation moins grave, alors que les Américains ont tendance à se montrer beaucoup plus expressifs émotionnellement. Ces derniers ont également une tendance à plus accepter des émotions dites « négatives » comme la colère ou la tristesse avec les relations proches, comme les amis ou la famille, qu'avec des connaissances (Görgens-Ekermans, 2009). Le modèle des dimensions culturelles d'Hofstede explique aussi cela.

L'IC est comprise dans l'intelligence sociale (IS) et possède des traits communs à l'IE (voir Figure 8). L'intelligence sociale est la capacité à adopter le bon comportement afin d'accomplir un but précis, et requiert donc d'une personne d'avoir une intelligence dans ses interactions (Crowne, 2009). Elle représente en somme la capacité à interagir efficacement

avec les autres. Selon cet auteur, l'intelligence sociale chapeauterait l'intelligence émotionnelle et culturelle et a donc une influence sur ces deux intelligences et inversement. Effectivement, si nous améliorons notre IC (ou notre IE), alors l'IS sera améliorée également.



**Figure 8 : Le lien entre l'intelligence sociale, émotionnelle et culturelle.**

Source : Production personnelle inspirée de Crowne, K. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6, 148-163. Doi : 10.1057/omj.2009.20

En revanche, selon Alon et Higgins (2005), Earley et Ang affirment que l'intelligence culturelle est différente de l'intelligence émotionnelle et sociale car l'IC demande des personnes d'aller d'un contexte national (ou même régional) à un autre, et d'utiliser leurs capacités d'adaptation et d'apprentissage afin de comprendre et de s'informer sur les nouveaux schémas d'interaction, et réagir de manière adéquate à ces nouveaux schémas. Cette adaptation serait rendue possible par les signes émotionnels transmis de génération en génération via la culture (Ang et al. 2007) ; l'interprétation des émotions dans notre culture ne permet pas de déchiffrer les émotions d'une culture différente. Une personne dotée d'une IE élevée dans un environnement culturel donné n'aura donc pas forcément ce même degré d'intelligence dans un autre environnement.

#### IV. Intelligence culturelle

Nous arrivons à présent au cœur du sujet de ce mémoire : l'intelligence culturelle (IC). Nous allons présenter les différentes définitions qui lui ont été données, ses caractéristiques et sa mesure. De plus, nous allons voir les méthodes afin d'améliorer cette IC et lien que cette

intelligence possède avec la performance d'entreprise. Les critiques qui lui sont faites seront abordées plus loin, dans la partie reprenant les limites du mémoire (cf. infra p.106).

### 1) Définition

Il existe beaucoup de définitions de l'IC, reprenant diverses caractéristiques et dimensions. Cela peut s'expliquer car c'est un concept relativement nouveau et peu exploité. En effet, selon Alon et Higgins (2005), le concept d'intelligence culturelle en tant que tel est apparu il y a une vingtaine d'années, même si certaines caractéristiques que lui attribue la littérature aujourd'hui se retrouvaient déjà dans d'autres concepts, comme l'IE par exemple.

Gooden, Creque et Chin-Loy (2017) reprennent dans leur article diverses définitions de l'IC. Certains (Ang et al., 2007) la définissent comme un procédé par lequel les personnes obtiennent une connaissance culturelle et la comprennent. D'autres (Creque et Gooden, 2011) la décrivent comme une connaissance qui influence la compréhension de l'environnement culturel dans lequel la personne se situe, et donc influe sur le comportement qu'elle va adopter dans cet environnement. Plusieurs auteurs (Brislin et al., 2006) déterminent que l'IC est la capacité des personnes à être flexible et à s'adapter aux environnements différents de ceux dans lesquels ils ont grandi. D'autres encore (Jeveen et Sumeet, 2015) prétendent que l'IC est caractérisée par la capacité à interagir efficacement dans des environnements culturels différents (Earley et Mosakowski, 2004 ; Gooden, Creque et Chin-Loy, 2017). Peterson (2004), lui, décrit l'IC dans le milieu du travail comme la capacité à communiquer afin de rendre ce milieu meilleur.

Afin de clarifier les nombreuses définitions vues, le Tableau 1 reprend ces définitions et les concepts clés qui en ressortent. Cela va servir à mettre en lumière les concepts qui reviennent le plus souvent et qui sont les plus pertinents. Ensuite, grâce à cela, nous pourrons créer une nouvelle définition.

*Tableau 1 : Les définitions de l'IC et ses concepts clés.*

Auteurs	Définition de l'IC	Concepts clés
<b>Peterson, 2004</b>	La capacité à communiquer afin de rendre meilleur le milieu du travail.	<i>Capacité, communication</i>

<b>Brislin et al., 2006</b>	La capacité des personnes à être flexible et à s'adapter aux environnements différents de ceux dans lesquels ils ont grandi.	<i>Capacité, flexibilité, adaptation</i>
<b>Ang et al., 2007</b>	Un procédé par lequel les personnes obtiennent une connaissance culturelle et la comprennent	<i>Procédé, connaissance culturelle</i>
<b>Creque et Gooden, 2011</b>	La connaissance qui va influencer la compréhension de l'environnement culturel dans lequel une personne se trouve, et qui influence son comportement	<i>Connaissance, compréhension, influence</i>
<b>Jeveen et Sumeet, 2015</b>	La capacité à interagir efficacement dans des environnements culturels différents.	<i>Capacité, interaction, efficacité</i>

Source : Production personnelle

Selon les définitions citées ci-dessus, nous pouvons conclure à une première définition de l'IC comme suit. L'IC est la capacité à comprendre les subtilités qu'il y a dans un environnement caractérisé par la diversité culturelle, et à se comporter de manière adéquate dans celui-ci. En outre, l'IC requiert une capacité d'adaptation afin de rendre efficaces les interactions avec des personnes de cultures différentes.

Terminons cette partie par une définition qui nous semble la plus adaptée lorsque l'IC est évoquée. Plusieurs auteurs (Ang et al., 2007 ; Thomas et al., 2008) conçoivent l'IC comme un système, un modèle englobant plusieurs dimensions. Selon Ang et al. (2007), l'IC est un modèle pluridimensionnel ciblant les interactions interculturelles découlant notamment des différences d'ethnie et de nationalité. Alors que l'intelligence générale a été étudiée seulement sur une dimension cognitive (c'est-à-dire sur base des connaissances), Thomas et al. (2008) ont étudié l'intelligence culturelle sous cette dimension mais aussi la dimension métacognitive. Cette dernière dimension est définie par Groen (2011) comme « un processus de réflexion sur notre façon de penser » (para.1). En d'autres termes, la métacognition peut être comprise comme la conscience de soi, de ses pensées, de sa façon

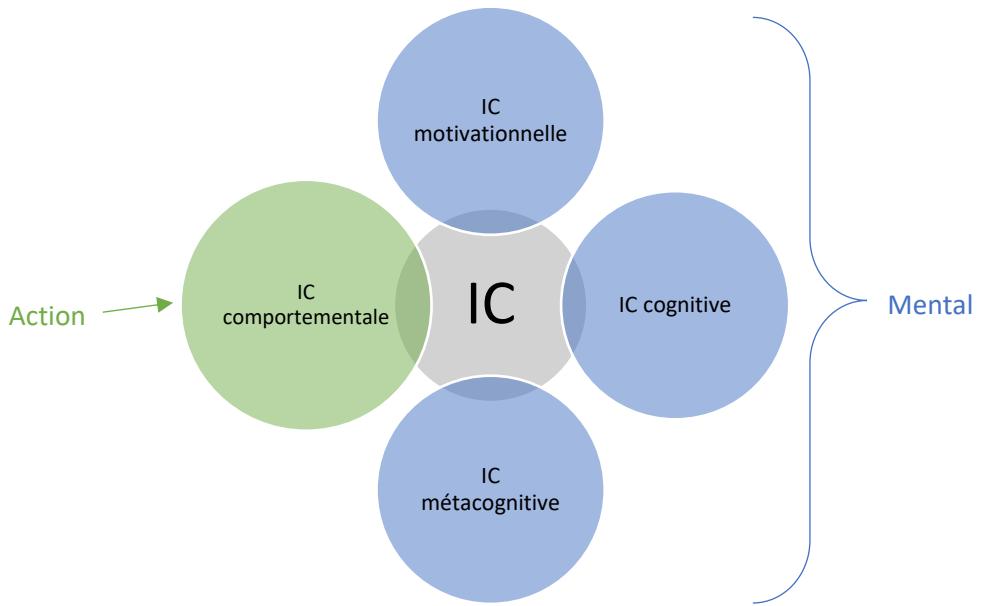
d'apprendre (Thomas et al., 2008 ; Groen, 2011). Ces études ont mené Thomas et al. (2008) à définir l'intelligence culturelle comme un « système de connaissances et de compétences en interaction, liées par la métacognition culturelle, qui permet aux personnes de s'adapter aux aspects culturels de leur environnement, de les sélectionner et de les façonner. » (p.127, traduction personnelle).

Selon Cerdin (2012), il y a trois termes importants dans cette définition : connaissance, compétence et métacognition. Selon lui, le terme « connaissance » reflète le fait d'examiner les différents aspects des cultures, et d'acquérir de nouveaux savoirs. Le deuxième terme, « capacité » culturelle, engloberait l'interaction, la compréhension, l'adaptation à des personnes de cultures différentes, et aussi l'acceptation face à l'incertitude des environnements. Enfin, le terme « métacognition » décrit le fait de comprendre comment nous fonctionnons, et donc nos biais culturels, afin de les diminuer et de s'améliorer. Maintenant que l'intelligence culturelle a été définie, voyons les éléments qui la composent.

## 2) Caractéristiques

Plusieurs modèles d'IC ont été présentés dans la littérature et possèdent différentes dimensions. Ces modèles vont chacun essayer d'analyser ce qui permet à une personne d'être efficace dans des environnements culturels différents et ensuite déterminer les manières d'augmenter son IC.

Selon plusieurs auteurs (Brantley, 2020 ; Cultural Intelligence Center, 2022), le modèle d'intelligence culturelle est défini par quatre capacités, facteurs ou dimensions : IC métacognitive, IC cognitive, IC motivationnelle et IC comportementale (voir Figure 9). Selon Ang et al. (2007), les trois premières dimensions requièrent des compétences mentales, psychiques, et la quatrième dimension requière de l'action. Selon les recherches de Ang et al. (2007), il existe une corrélation entre ces quatre dimensions et l'efficacité interculturelle ; ce qui montre la pertinence d'un tel modèle. Des analyses considérables ont été faites sur un effectif global s'élevant à 794, dans deux pays, Singapour et les Etats-Unis, et dans des environnements différents (tant au niveau culturel qu'éducationnel ou professionnel). Nous allons aborder ce lien plus en détails dans la partie « Intelligence Culturelle et performance » (cf. infra p.45).



**Figure 9 : Les dimensions de l'intelligence culturelle, selon Raver et Van Dyne.**

Source : Production personnelle inspirée de Raver, J. et Van Dyne, L. (2017). Developing cultural intelligence. *The Cambridge Handbook of Workplace Training and Employee Development*, 407-440. Doi: 10.1017/9781316091067.020.

Selon Raver et Van Dyne (2017), le QC, et ces quatre dimensions, est devenu le concept le plus important pour étudier les compétences interculturelles, malgré son caractère nouveau.

Commençons par définir l'**IC motivationnelle**. Selon plusieurs auteurs (Gooden, Creque et Chin-Loy, 2017 ; Brantley, 2020 ; Cultural Intelligence Center, 2022 ; Ang et al., 2007), ce facteur est défini par l'intérêt propre qu'une personne porte au sujet, sa motivation à changer (son comportement et sa perception de penser) et à la confiance qu'elle a à propos de sa capacité à interagir pendant les échanges interculturels. Cette dimension est aussi conduite par la curiosité et la volonté d'en apprendre davantage sur les différentes cultures qui nous entourent. L'IC motivationnelle a pour but l'adaptation aux différentes cultures avec lesquelles une personne interagit. Une des questions à se poser afin d'améliorer son IC motivationnelle est donc la suivante, selon Brantley (2020) : comment pouvons-nous nous adapter à différentes cultures ?

Afin d'améliorer ses interactions avec des personnes de cultures différentes, il est important d'acquérir de la connaissance sur ces cultures, nous arrivons alors à l'**IC cognitive**. Selon le Cultural Intelligence Center (2022), centre américain de formation et de certification en intelligence culturelle, cette dimension décrit de degré de compréhension qu'une personne

a des différences et similarités entre cultures. Van Dyne (2022) ajoute à cela la capacité à comprendre l'influence que produit une culture sur les façons de penser et d'agir. Effectivement, selon plusieurs auteurs (Brantley, 2020 ; David Livermore, 2022 ; Ang et al., 2007), il est important de se concentrer sur plusieurs éléments culturels tels que les normes sociales, les systèmes économiques et légaux, la manière dont les personnes interagissent, les valeurs, le type de leadership.... Cette connaissance est obtenue au cours de la vie, que ce soit via les expériences vécues ou l'apprentissage transmis (par les parents par exemple).

Comme déjà mentionné, acquérir de la connaissance est très important pour améliorer son IC cognitive. Cependant, la connaissance est infinie et divers auteurs (Brantley, 2020 ; Marlin, 2020) se rejoignent pour dire qu'on ne pourra jamais tout connaître d'une culture, malgré une extrême volonté et motivation. Cela dit, il n'est pas nécessaire de tout connaître. Brantley (2020) affirme qu'il est surtout important de comprendre assez que pour pouvoir communiquer de manière efficiente et pour créer un environnement interculturel collaboratif. Avant d'acquérir des connaissances sur les autres cultures, il faut bien comprendre la sienne. Nous pouvons nous questionner sur les règles inconscientes que nous acceptons au quotidien et sur les choses que nous tenons pour acquis. Brantley (2020) propose également de voir comment notre culture est perçue par les autres, à travers des films et des séries réalisés par des personnes de cultures différentes par exemple.

Ensuite, la troisième capacité, qui est l'IC **métacognitive**, est décrite selon le Cultural Intelligence Center (2022) comme la conscience et la capacité d'une personne à acquérir des connaissances culturelles. Brantley (2020) définit cette dimension comme un plan comprenant une série d'actions qui visent à aider à travailler efficacement en équipe multiculturelle. Ang et al. (2007) ajoutent dans cette dimension la capacité d'une part à comprendre les connaissances culturelles et ses spécificités, et d'autre part à avoir un certain contrôle sur les façons de penser (culturelles) des personnes. Selon David Livermore (2022), l'IC métacognitive requiert d'utiliser ses connaissances culturelles afin d'établir une stratégie adéquate. Afin de définir cette stratégie, Brantley (2020) suggère d'utiliser le modèle des dimensions culturelles d'Hofstede (cf. supra p.8). Pour ce professeur, ce modèle est adéquat pour pallier le problème de connaissance limitée évoqué ci-dessus. Enfin, lorsqu'une personne est dotée d'une IC métacognitive élevée, deux choses sont à noter pendant et après ses interactions. D'une part, selon Ang et al. (2007), cela lui permet d'adapter ses « programmations mentales » (cf. supra p.4). D'autre part, cette personne connaît les préférences culturelles des individus avec qui elle interagit, avant et pendant ces interactions.

Nous arrivons à la quatrième et dernière dimension du modèle : l'IC **comportementale**. Cette dimension est définie selon Ang et al. (2007) comme étant la capacité à communiquer de manière adéquate pendant les interactions interculturelles, tant au niveau verbal que non verbal. Afin de développer son IC comportementale, il est important de prendre en compte les imprévus. En effet, malgré la planification, David Livermore (2022) déclare qu'il faut rester flexible afin de pouvoir adapter ses actions et ses comportements. De plus, Ang et al. (2007) déclarent que les personnes possédant une IC comportementale haute vont agir d'une meilleure façon, en faisant attention aux mots utilisés, mais aussi au ton employé et aux mouvements corporels effectués (sont inclus dans les mouvements, les expressions faciales mais aussi les gestes de toute autre partie du corps).

Ce modèle de Raver et Van Dyne a été construit sur base du premier modèle de l'IC construit par Earley et Ang en 2003. Ce modèle comprenait trois dimensions : cognitive, motivationnelle et comportementale. La première dimension inclut notamment la connaissance et la réflexion par rapport à soi-même, la capacité à comparer plusieurs choses afin de comprendre, et la métacognition. Ensuite, la dimension motivationnelle comprend l'efficacité, la persévérance, les objectifs, l'amélioration de soi, la remise en question et l'intégration des valeurs. Enfin, la dimension comportementale englobe notamment les capacités pratiques, les normes et possibilité d'apprendre de nouvelles choses (Earley et Ang, 2003).

Un autre modèle de l'IC a été construit par Peterson (2004), qui décompose l'IC en quatre dimensions ; ces dernières apparaissent dans la communication. Ces dimensions, formant des aptitudes, sont liées à la langue, à l'espace, aux émotions et aux relations humaines. Dans ces capacités, nous retrouvons plusieurs types d'intelligence des intelligences multiples de Gardner, notamment l'intelligence verbo-linguistique, l'intelligence spatiale et l'intelligence interpersonnelle. En effet, selon Offermann et Phan (cité par Alon et Higgins, 2005), l'IC est une intelligence qui comprend plusieurs formes d'intelligence et qui les utilise en dehors des frontières qui ont été tracées.

Il existe d'autres dimensions, cependant elles ne vont pas être évoquées ici car peu ont été étudiées de façon empirique et publiées dans des revues scientifiques à comité de lecture. Les quatre dimensions de l'IC que nous allons retenir dans ce mémoire sont les suivantes : l'IC cognitive (la compréhension des similarités et différences entre cultures), l'IC métacognitive (la conscience et la capacité à planifier les interactions interculturelles), l'IC motivationnelle (le niveau d'intérêt et la confiance pendant les interactions interculturelles), et l'IC comportementale (la capacité d'adaptation lors de contextes interculturels). Ces dimensions forment ensemble l'IC ; la capacité à interagir avec des

personnes de cultures différentes, dans des environnements caractérisés par la différence culturelle. La question à se poser à présent est la suivante : comment pouvons-nous mesurer l'IC ?

### 3) Mesure et quotient culturel (QC)

Comme déjà évoqué, la mesure de l'intelligence « générale » se fait par le quotient intellectuel (QI), celle de l'intelligence émotionnelle se fait par le quotient émotionnel (QE), et, par la même logique, la mesure de l'intelligence culturelle se fait par le quotient culturel (QC).

Ng et Earley (2006) reprennent deux types de mesures de l'IC : psychologique et non psychologique. La première méthode se fait via des questionnaires. Nous allons analyser la mesure de Earley et Mosakowski, Kelly et Meyers, et l'échelle de l'IC du Cultural Intelligence Center. Earley et Mosakowski (2004) ont créé un outil de mesure qui évalue l'IC cognitive, motivationnelle et comportementale. Ces dimensions sont mesurées à l'aide de douze questions, divisées équitablement pour chaque dimension ; il y a donc quatre questions pour l'évaluation de chaque dimension, comme nous pouvons le voir sur la Figure 10.

#### Diagnosing Your Cultural Intelligence

These statements reflect different facets of cultural intelligence. For each set, add up your scores and divide by four to produce an average. Our work with large groups of managers shows that for purposes of your own development, it is most useful to think about your three scores in comparison to one another. Generally, an average of less than 3 would indicate an area calling for improvement, while an average of greater than 4.5 reflects a true CQ strength.

Rate the extent to which you agree with each statement, using the scale:  
1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neutral, 4 = agree, 5 = strongly agree.

+	Before I interact with people from a new culture, I ask myself what I hope to achieve.	+	Total _____ $\div 4 =$ <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Physical CQ
+	If I encounter something unexpected while working in a new culture, I use this experience to figure out new ways to approach <i>other</i> cultures in the future.		
+	I plan how I'm going to relate to people from a different culture before I meet them.		
+	When I come into a new cultural situation, I can immediately sense whether something is going well or something is wrong.		
Total _____ $\div 4 =$ <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Cognitive CQ			
		+	Total _____ $\div 4 =$ <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Emotional/ motivational CQ

copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Figure 10 : Test de l'intelligence culturelle, selon Earley et Mosakowski.

Source : Earley, C et Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence*. Récupéré le 27 juin 2022 de <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>

Ce questionnaire s'effectue en auto-évaluation et utilise l'échelle de Likert, comprenant cinq réponses ; allant de 1 – Pas du tout d'accord – à 5 – Tout à fait d'accord (Earley et Mosakowski, 2004). Les résultats obtenus déterminent le degré de chaque dimension (cognitive, comportementale et émotionnelle). Ces degrés forment la ou les source(s) d'IC du répondant (cf. infra p.36) qui mènent à un certain profil. Il existe six profils d'IC : le paranoïaque, l'analyste, le naturel, l'ambassadeur, le mime et le caméléon. Ces profils sont décrits dans le Tableau 2 ci-dessous, venant d'une source n'ayant pas été publiée dans une revue scientifique bien qu'elle soit intéressante.

*Tableau 2 : Les six profils d'intelligence culturelle*

Profil	Description
Le paranoïaque	Peut être très efficace quand il travaille avec des personnes d'origine similaire, mais il se heurte à des difficultés dans un domaine plus diversifié.
L'analyste	Décode méthodiquement les règles et les attentes d'une culture étrangère en ayant recours à une variété élaborée de stratégies d'apprentissage.
Le naturel	Repose entièrement sur son intuition et les premières impressions plutôt que sur un style d'apprentissage systématique. Il pourrait être confus dans les situations multiculturelles ambiguës.
L'ambassadeur	En entrant dans une culture dont il ne connaît pas grand-chose, il communique de façon convaincante avec la certitude nécessaire à travers une confiance très puissante et l'humilité de savoir ce qu'il ne connaît pas.
Le mime	Démontre un haut niveau de contrôle sur ses actions et son comportement. Il fait preuve de beaucoup de perspicacité dans l'importance des repères culturels ramassés. Il met les hôtes et les invités à l'aise, facilite la communication et établit la confiance.
Le caméléon	Atteint des niveaux élevés dans les trois composants de l'IC, et est un type de gestionnaire très rare. Il pourrait être même confondu pour un indigène. Possède les compétences de quelqu'un de local et les perspectives de quelqu'un de l'extérieur.

Source : Wu, Z. (2013). Un modèle computationnel d'intelligence culturelle ouvert et extensible (Thèse). UQAM, Montréal. Récupéré de <https://r-libre.teluq.ca/251/2/D2431.pdf>

Earley et Mosakowski (2004) ajoutent quelques informations par rapport à certains profils. Par rapport au profil analyste, ils déclarent que ce dernier réalise assez rapidement qu'il se trouve dans un environnement inconnu et possède la capacité d'adaptation afin d'interagir de manière effective avec les personnes se trouvant dans cet environnement. De plus, ces chercheurs affirment que l'ambassadeur est le profil le plus commun<sup>2</sup> et que la confiance que ce profil possède est un élément très important dans son IC. Aussi, leur humilité de dire qu'ils savent qu'ils ne savent pas leur permet de ne pas sous-estimer les différences culturelles. En outre, quant au profil du mime, Earley et Mosakowski (2004) clament que mimer n'est pas synonyme d'imitation stricte, mais bien d'adaptation de sa manière de

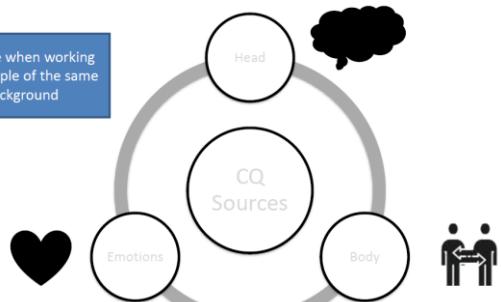
<sup>2</sup> J'ai moi-même dû faire ce test dans le cadre de mon Erasmus à Lima (Pérou), pour le cours de « Cross-Cultural and International Management » (management interculturel et international). À la suite de ce test, ma professeure m'a indiqué que j'avais un profil de type « ambassadeur ».

parler et d'interaction ; c'est-à-dire la communication verbale et non verbale, la distance installée entre les personnes, etc. Enfin, quant au profil caméléon, les deux chercheurs indiquent qu'ils ne provoquent aucune des erreurs que les étrangers « non assimilés » (ne connaissant rien de l'environnement inconnu) font habituellement. Earley et Mosakowski (2004) affirment également que certains obtiennent des résultats que même les natifs n'ont pas, et ce grâce à leurs points de vue « local » et « étranger ».

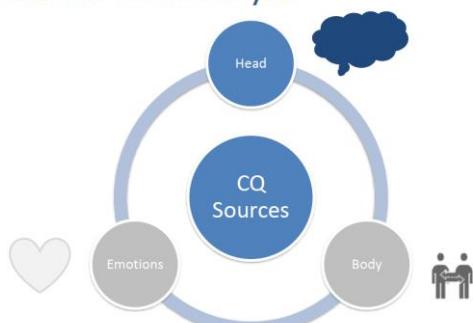
Quant aux sources de chaque profil, la Figure 11 ci-dessous illustre cela. Selon Kobayashi (2021), chaque profil puise son IC d'une (ou plusieurs) source(s) spécifique(s) – la tête (dimension cognitive), le corps (dimension comportementale) et/ou le cœur (dimension émotionnelle ou motivationnelle) du modèle décrit par Earley et Ang (2003), et Earley et Mosakowski (2004). Par exemple, le paranoïaque, étant seulement efficace lorsqu'il travaille avec des personnes de mêmes cultures, ne puise dans aucune source d'IC car cela traduit une non capacité à interagir avec des personnes de cultures différentes, dans un environnement inconnu – et donc un IC inexistant. Ensuite, l'analyste puise majoritairement son IC de la tête, du cognitif. Le naturel possède surtout des capacités émotionnelles/motivationnelles et comportementale. L'ambassadeur, des capacités émotionnelles. Le mime, lui, possède majoritairement des compétences comportementales. Enfin, le caméléon possède les trois dimensions de l'IC : cognitive, motivationnelle et comportementale.

Profiles: 1. The Provincial

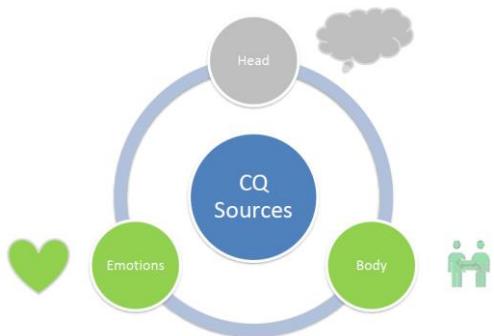
Effective when working with people of the same background



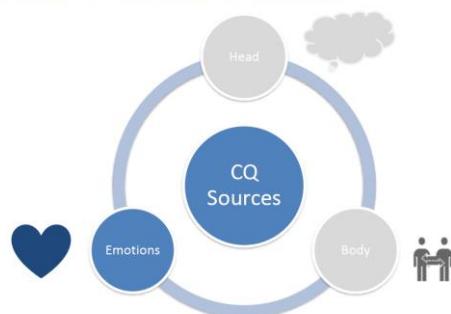
Profiles: 2. The Analyst



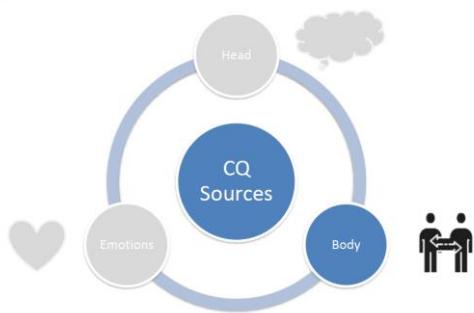
Profiles: 3. The Natural



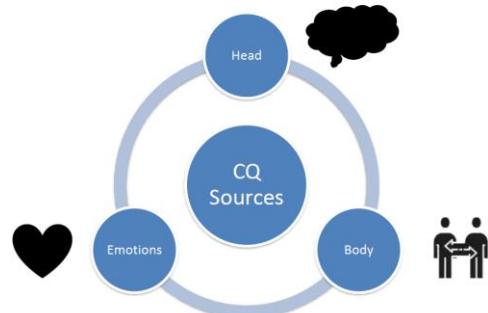
Profiles: 4. The Ambassador



Profiles: 5. The Mimic



Profiles: 6. The Chameleon



*Figure 11 : Les sources des six profils d'intelligence culturelle*

Source : Kobayashi, M. (2021). *CQ sources*. (Notes de cours). Lima : Universidad del Pacifico.

Une des limites que nous pouvons observer à cette catégorisation faite par Earley et Mosakowski est que ce ne sont que des hypothèses. Effectivement, elles n'ont pas été expérimentées. De plus, il faut savoir que ces profils permettent de voir une tendance à être un profil plus qu'un autre mais n'est pas une science exacte. En effet, nous pouvons faire partie de plusieurs profils à la fois.

D'autres mesures sont aussi possibles selon Alon et Higgins (2005), comme celle de Kelly et Meyers, le « Cross-Cultural Adaptability Inventory Test » (test de l'inventaire de l'adaptabilité interculturelle). Le test de Kelly et Meyers évalue la capacité d'adaptation des personnes à différents environnements culturels et la capacité d'interaction avec des personnes de cultures différentes. Selon Meyers (2008), ce test créé en 1987 comprend 50 questions et est à remplir soi-même. Les réponses au test prennent la forme de points à cocher sur une échelle de Likert à six possibilités. Selon Meyers (2008) et Alon et Higgins (2005), ce questionnaire est construit sur base de quatre dimensions liées à l'adaptation interculturelle :

- La résistance émotionnelle : cette dimension inclut les capacités tels que la gestion du stress, savoir surmonter les erreurs, le fait d'être débrouillard et la faculté à maîtriser les émotions négatives ;
- La perception : cette dimension se concentre sur la communication (verbale ou non verbale), et la perception de celle-ci à travers diverses cultures. Cette dimension va évaluer les perceptions mais aussi les comportements. Selon Mayer (2008), la perception rime avec empathie culturelle ;
- La flexibilité et l'ouverture : cette dimension comprend la flexibilité quant aux expériences nouvelles, mais aussi la tolérance et l'ouverture face aux personnes de cultures différentes – qui pensent et agissent potentiellement différemment de la personne ; et
- L'autonomie personnelle : sont inclus dans cette dimension la personnalité d'une personne, la confiance qu'elle a en ses valeurs et son autonomie dans les interactions eues dans des environnements inconnus. Cette dimension mesure à quoi se réfère l'identité de la personne : d'une part, quelles sont ses valeurs et traditions et d'autre part, si elle respecte celles d'autres cultures.

À la suite de ce questionnaire, des formations sont suivies afin de développer des compétences là où c'est nécessaire. (Meyers, 2008)

Enfin, une troisième mesure psychologique est l'échelle de l'IC, qui semble être la mesure la plus fiable au vu des tests empiriques réalisés récemment. Au "Cultural Intelligence Center" (centre américain de formation et de certification en intelligence culturelle), et selon Linn Van Dyne (2022), ils mesurent l'intelligence culturelle des personnes comme suit. Premièrement, ils conçoivent un programme personnalisé afin de connaître la conscience des personnes par rapport à l'environnement interculturel dans lequel elles se trouvent. Dans cette première phase, ils font notamment des enquêtes en ligne qui produisent automatiquement des rapports de feedbacks personnalisés en fonction des réponses données. Cette enquête analyse les quatre dimensions de l'IC, c'est-à-dire l'IC motivationnelle, cognitive, métacognitive et comportementale. Chaque participant à cette enquête reçoit un résultat, et peut donc comparer son résultat aux normes globales. Aussi, des questions de réflexions sont posées, comme les questions suivantes : « comment puis-je utiliser mes forces de QC ? », « comment puis-je améliorer mes faiblesses de QC ? », etc. Ensuite, plusieurs possibilités sont possibles : soit les personnes suivent une formation, soit ils vont entreprendre une expérience internationale (étude, travail ou autre). Enfin, un deuxième test de QC sera envoyé et les résultats seront comparés. Le centre et les

participants vont échanger sur les (potentiels) changements de résultat pour voir comment utiliser cette information.

Concernant les différents questionnaires psychologiques, Thomas et al. (2008) déclare que l'étendue de l'analyse obtenue via ceux-ci comporte une limite : les enquêtes perçoivent des connaissances assez générales et non exclusives à une culture particulière. Ces questionnaires ne permettent donc pas une analyse précise.

Passons à la deuxième mesure, celle non psychologique. Selon Ng et Earley (2006), cette mesure utilise un centre de test et une évaluation médicale. Selon plusieurs auteurs (Thomas et al., 2008 ; Alon et Higgins, 2005), diverses méthodes d'évaluation peuvent être effectuées à l'aide du centre. Entre autres, les personnes évaluées vont être mises dans des situations de travail caractérisées par la diversité culturelle, et elles vont devoir réagir en fonction de ce qu'il se passe ; ce sont donc leurs réactions qui vont être analysées. À savoir, les personnes évaluées seront analysées à la suite des moyens suivants : des débats de groupe sans meneur, des mises en situation, des analyses de cas et bien d'autres. Toutes ces méthodes seront utilisées sur une même personne afin de rendre l'analyse complète et donc davantage effective. Lors des évaluations, l'analysé pourra comprendre ce qui va ou non grâce aux commentaires reçus après l'évaluation et aussi ce qui importe dans les relations interculturelles.

En ce qui concerne l'évaluation médicale, nous analysons également plusieurs choses afin de rendre l'analyse objective, notamment le ton employé et les mouvements corporels (lors de la marche ou les expressions du visage) – ces éléments font partie de l'IC comportementale. Une fois ces faits analysés, s'ensuivent des entretiens, des formulaires à remplir et l'évaluateur va observer la personne analysée. Selon Thomas et al. (2008), il est important d'utiliser plusieurs méthodes d'évaluation afin de rendre les résultats pertinents. Un désavantage de la mesure non psychologique est que la fiabilité des résultats dépend de nombreuses choses, telles que l'exhaustivité des informations récoltées, la pertinence de celles-ci et l'expertise de l'évaluateur. C'est pourquoi les questionnaires sont majoritairement utilisés afin de mesurer l'intelligence culturelle.

Il existe d'autres tests, que nous retrouvons dans le Tableau 3, ci-dessous.

Tableau 3 : Les mesures de l'intelligence culturelle.

Outil de mesure	Dimensions	Auteurs	Format	Public-visé
Échelle de l'IC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méta cognitive</li> <li>• Cognitive</li> <li>• Motivationnelle</li> <li>• Comportementale</li> </ul>	Ang, van Dyne, Koh, et Ng, 2004	Auto-évaluation	Tout public
Intelligence sociale interculturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie</li> <li>• Ethnocentrisme</li> </ul>	Ascalon et al., 2006		Gestionnaires expatriés
Inventaire de sensibilité interculturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualisme /Collectivisme</li> <li>• Flexibilité</li> <li>• Ouverture d'esprit</li> </ul>	Bhawuk et Brisling, 1992	test combiné / Auto-évaluation	Gestionnaires expatriés
Inventaire du développement interculturel	Orientation envers les différences culturelles	Hammer, Bennett, et Wiseman, 2003	Auto-évaluation	Tout public
Inventaire d'adaptabilité interculturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité / Ouverture</li> <li>• Résilience émotionnelle</li> <li>• Acuité de perception</li> <li>• Autonomie personnelle</li> </ul>	Kelley et Meyers, 1995	Auto-évaluation	Tout public
Échelle d'évaluation comportementale de l'efficacité de communication interculturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démonstration de respect/Posture d'interaction</li> <li>• Orientation des connaissances/Empathie</li> <li>• Rôles des tâches connexes</li> <li>• Rôles relationnels</li> <li>• Gestion de l'interaction/Tolérance à l'ambiguité</li> </ul>	Olebe et Koester, 1989	Rapport de pairs, ou d'un observateur	Étudiants
Échelle d'ajustement du potentiel interculturel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des émotions</li> <li>• Ouverture</li> <li>• Flexibilité</li> <li>• Pensée critique (créativité / autonomie)</li> </ul>	Matsumoto, LeRoux, et al., 2001, 2003	Auto-évaluation	Tout public
Échelle de l'attitude multiculturelle de Munroe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir</li> <li>• Prendre soin</li> <li>• Agir</li> </ul>	Munroe et Pearson, 2006	Auto-évaluation	Étudiants
Échelle d'adaptabilité interculturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture</li> <li>• Attention aux relations interpersonnelles</li> <li>• Sens de l'identité</li> <li>• Alignement des objectifs personnels et organisationnels</li> <li>• Résolution de problèmes</li> <li>• Expérience interculturelle</li> </ul>		Auto-évaluation	Le personnel militaire dans de opérations de maintien de la paix
Prospecteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilité aux différences culturelles</li> <li>• Connaissance des affaires courage</li> <li>• Capacité de faire ressortir le meilleur chez les personnes</li> <li>• Intégrité</li> <li>• Perspicacité</li> <li>• Dévouement</li> <li>• Capacité de prendre des risques Recherche de rétroaction.</li> <li>• Utilisation de rétroaction</li> <li>• Aventurier au niveau culturel</li> <li>• Chercheur d'occasions d'apprentissage</li> <li>• Ouverture à la critique Flexibilité</li> </ul>	Spreitzer et al., 1997	Auto-évaluation ou rapport de pairs	Dirigeants internationaux
Questionnaire de Personnalité multiculturelle	Empathie culturelle Stabilité émotionnelle Initiative sociale Flexibilité Ouverture d'esprit	Van der Zee et Van Oudenhoven, 2000	Auto-évaluation	

Source : Wu, Z. (2013). Un modèle computationnel d'intelligence culturelle ouvert et extensible (Thèse). UQAM, Montréal. Récupéré de <https://r-libre.teluq.ca/251/2/D2431.pdf>

Pour conclure, nous avons vu plusieurs manières de mesurer l'IC. Premièrement, une manière psychologique à l'aide de questionnaires à remplir (soi-même), comme celui présenté par Earley et Mosakowski. Les résultats de ce questionnaire mènent à un profil d'IC : soit le paranoïaque, l'analyste, le naturel, l'ambassadeur, le mime ou encore le caméléon. Chaque profil puisant sa source de différents éléments : la tête, le corps et/ou le cœur. Un autre questionnaire est le test de l'inventaire de l'adaptabilité interculturelle de Kelly et Meyers. Il comprend quatre dimensions : la résistance émotionnelle, la perception, la flexibilité et l'ouverture et l'autonomie personnelle. La troisième mesure est l'échelle de l'IC du Cultural Intelligence Center. Les réponses aux questionnaires sont suivies de feedbacks qui permettent une comparaison avec les normes mondiales de QC. De plus, des questions de réflexion seront posées. Une limite aux questionnaires est l'imprécision face à une culture spécifique. La deuxième mesure est non psychologique et comprend les centres d'évaluation et les évaluations cliniques. Les centres d'évaluation permettent de faire des simulations interculturelles qui vont aider la personne analysée à comprendre comment bien interagir lors de ces situations. Ensuite, les évaluations cliniques analysent les mouvements corporels d'une personne et viennent ensuite des entretiens, et une observation de l'analysé. Ces analyses ont la subjectivité comme limite (des réponses de l'analysé mais aussi de l'évaluateur). Nous avons vu que l'objectif de mesurer l'IC est d'être conscient de ses forces et faiblesses et donc de pouvoir développer son IC, voyons cela plus en détails.

#### 4) Augmenter l'intelligence culturelle

Selon Ang et al. (2007), contrairement à la personnalité qui représente les traits de caractéristiques stables d'une personne, le quotient culturel (QC) représente la capacité d'une personne à s'adapter afin d'être efficace dans des contextes culturels différents. Le QC est défini par Ang et al. (2007) comme un éventail de compétences modulables (jusqu'à un certain point). Par conséquent, ce quotient peut varier au fil du temps. Nous allons voir comment nous pouvons augmenter notre QC, et chaque dimension (cognitive, métacognitive, comportementale et motivationnelle), grâce à plusieurs méthodes. Il est important de noter que les méthodes sont présentées de manière individuelles, mais sont complémentaires et servent, ensemble, à augmenter l'IC de manière holistique.

#### *a. Augmenter son IC cognitive*

Pour rappel, l'IC cognitive correspond à la connaissance des similarités et des différences qu'ont plusieurs cultures, en termes de valeurs, de normes sociales, d'habitudes... Selon plusieurs auteurs (Alon et Higgins, 2005 ; Putranto, Gustomo et Ghazali, 2015 ; Cerdin, 2012), une des méthodes pour augmenter son IC cognitive est l'apprentissage par la lecture de livres et d'articles sur le sujet de l'IC. Aussi, ces auteurs et d'autres (Gooden et al., 2017 ; Young, Haffejee et Corsun, 2017) proposent de suivre des cours sur l'interculturalité. Selon Young et al. (2017), les cours sur l'interculturalité et l'apprentissage du management interculturel forment la méthode la plus efficace pour d'améliorer son IC cognitive. Cependant, de la qualité du cours dépendra l'efficacité de ceux-ci ; il est notamment important d'avoir un environnement calme afin de mener l'apprentissage à bien. (Putranto et al., 2015)

De plus, Alon et Higgins (2005) reprennent l'idée de Peterson : comparer les dimensions culturelles des différentes cultures travaillant ensemble. Selon les résultats obtenus par Gooden, Creque et Chin-Loy (2017), au plus les personnes sont conscientes des différences qu'il y a dans les environnements culturels dans lesquels ils se trouvent, au plus ils s'adapteront. Cette comparaison se fait à l'aide du modèle d'Hofstede (cf. supra p.8). Grâce à cette comparaison, les personnes vont augmenter leur propre conscience par rapport à leur culture, ce qui, selon Alon et Higgins (2005), aidera à développer une certaine valorisation des différences existantes et donc une meilleure adaptation culturelle.

En outre, Alon et Higgins (2005) développent l'idée de réaliser une étude spécifique des pays de cultures différentes. Cette étude comprendrait l'Histoire du pays, les tendances socio-économiques mais aussi l'art, la littérature et la ou les langues parlée(s). Néanmoins, ces auteurs évoquent qu'il est important de ne pas généraliser afin d'éviter les stéréotypes ; les personnes d'une culture étudiée n'agiront pas forcément de manière totalement similaire aux situations vues. En effet, l'étude va surtout apporter les grandes tendances d'une culture.

#### *b. Augmenter son IC métacognitive*

Rappelons-le, l'IC métacognitive est définie par la conscience de ses propres schémas mentaux et de ses processus cognitifs utilisés pour acquérir de la connaissance culturelle. Selon Young et al. (2017), les cours interculturels peuvent aussi aider à améliorer l'IC métacognitive. De plus, ils déclarent que la formation interculturelle basée sur la simulation s'avère efficace, comme les formations expérientielles. Enfin, le contact interculturel est important pour améliorer cette IC. Selon Young et al. (2017), ces contacts sont définis par

le nombre de pays dans lesquels les personnes ont vécu, mais aussi en fonction du temps passé à l'étranger.

Quant aux formations, Ang et al. (2007) montrent que les IC comportementales et métacognitives sont très importantes dans la performance interculturelle, ces auteurs suggèrent de se former sur ces deux dimensions de l'IC. Par exemple, faire des analyses de ses propres méthodes de pensées pour augmenter l'IC métacognitive et participer à des jeux de rôles et des simulations interculturelles pour stimuler l'IC comportementale. Rockstuhl et Van Dyne (2018) trouvent aussi que les IC comportementale et métacognitive doivent être au centre de l'attention lors des formations et accroissent l'importance de l'IC motivationnelle. L'idée n'est pas de remplacer les formations traditionnelles mais bien de parfaire cette offre avec une façon de faire plus expérimentale. Un élément à noter selon Raver et Van Dyne (2017) est que les avantages des formations interculturelles sont plus importants pour l'IC cognitive et métacognitive. Cependant, cette conclusion découle de recherches encore actuellement limitées et qui ne distinguent pas les quatre dimensions de l'IC (IC cognitive, métacognitive, comportementale et motivationnelle).

Tompos et Ablonczy-Mihályka (2017) reprennent l'idée de Dongfeng qui suggère que les formations interculturelles soient dotées de quatre éléments : 1) les personnes formées doivent être amenées à interpréter et analyser la culture dans laquelle elles se trouvent, et non plus rester au stade de la description ; 2) ces formations doivent permettre la compréhension de la logique de l'adaptation et de la communication interculturelle ; 3) pour que le deuxième point puisse être établi, il faut que ces programmes de formation soit spécifiques à une culture, et non parler de culture en général, selon Tompos et Ablonczy-Mihályka (2017) et Young, Haffejee et Corsun (2017). Ce point comprend aussi la compréhension de sa propre culture, dans le but de mieux comprendre celle des autres également ; 4) les formations interculturelles doivent fournir un cadre permettant a) la compréhension et b) la pratique, via des exercices interactifs et expérimentaux. Aussi, ces auteurs citent Hidasi, un universitaire hongrois connu dans le domaine de la recherche et de l'éducation interculturelles. Selon Hidasi (repris par Tompos et Ablonczy-Mihályka, 2017), les formations interculturelles doivent se concentrer sur la sensibilisation plutôt que sur la connaissance pure, et encourager la création de connaissances plutôt que leur transmission. (Tompos et Ablonczy-Mihályka, 2017)

Ensuite, concernant le contact interculturel, selon plusieurs autres auteurs (Cerdin, 2012 ; Putranto et al., 2015 ; Gooden et al., 2017), l'immersion et les voyages internationaux améliorent l'IC. Selon Raver et Van Dyne (2017), l'immersion est une bonne chose pour augmenter son IC globale, mais augmente surtout l'IC cognitive et métacognitive, suivi de

l'IC motivationnelle ; les résultats obtenus sur l'IC comportementale sont les plus faibles. En effet, l'immersion offre de nombreux avantages. L'un d'entre eux, selon Viau (2022) est que cela nous apprend à être à l'aise dans notre inconfort. Par exemple, pour une personne occidentale qui a l'habitude de manger avec des couverts, l'inconfort serait de manger avec les mains. Putranto et al. (2015) informent que lors de ces expériences internationales, les personnes y acquièrent non seulement des connaissances mais aussi une expérience directe quant aux interactions avec des personnes de cultures différentes. Cerdin (2012) ajoute que cette expérience ne doit pas forcément être internationale, et peut être nationale. En effet, nous l'avons vu, il existe aussi plusieurs cultures au sein d'un même pays qui nous apprennent de nombreuses choses et nuances.

*c. Augmenter son IC comportementale*

L'IC comportementale – la capacité à communiquer (non-)verbalement de manière adéquate pendant les interactions interculturelles – augmente aussi de manière efficace, selon Young et al. (2017), via les formations expérimentales et les contacts interculturels. Ces auteurs notent que les formations interculturelles se focalisent habituellement sur l'IC cognitive et métacognitive en guise de prémisses à l'IC comportementale.

*d. Augmenter son IC motivationnelle*

Selon Young et al. (2017), les contacts interculturels sont une nouvelle fois une bonne manière d'augmenter cet IC. L'IC motivationnelle est, pour rappel, l'intérêt intrinsèque quant aux différentes cultures et une motivation à s'adapter à celles-ci.

Comme nous pouvons le constater, peu de littérature lie des méthodes spécifiques pour augmenter l'IC comportementale et motivationnelle. De plus, étant donné que certaines méthodes pour augmenter l'IC n'ont pas été étudiée de manière distincte pour chacune de ses dimensions, voici des méthodes qui aident à augmenter l'IC de manière globale.

*e. Augmenter l'IC globale*

Selon Alon et Higgins (2005), une manière d'augmenter son IC se fait via l'apprentissage de la langue. En effet, ils estiment que la langue apporte la base pour la compréhension de la culture, pour la communication interculturelle et potentiellement pour faire une immersion dans une culture étrangère.

Ensuite, selon Raver et Van Dyne (2017), un autre moyen pour augmenter l'IC est de se baser sur le modèle de la théorie de l'apprentissage par l'expérience conceptualisée par Kolb. Cette théorie est un apprentissage continu comprenant quatre phases : des

expériences concrètes, de l'observation, de la conceptualisation (abstraite) et de l'expérimentation (active). Chaque phase est importante pour rendre ce modèle efficace.

De plus, j'ai contacté Ysabel Viau, CEO de l'entreprise internationale Accultura qui aide les autres entreprises à s'adapter aux différences culturelles via plusieurs canaux, comme des formations et des consultations. Selon Viau (2022), il est important de travailler sur la conscience de soi afin de pouvoir augmenter son IC. Aussi, chez Accultura ils travaillent avec l'outil développé par le Cultural Intelligence Center (cf. supra p.38). Cet outil servira à percevoir les forces et les faiblesses de chacun, et le travail se fera majoritairement sur la diminution des faiblesses.

Pour conclure, diverses méthodes vont aider à augmenter les différentes dimensions de l'IC. Parmi ces méthodes, nous comptons notamment les cours, les formations et le contact interculturel. De plus, d'autres méthodes sont les suivantes : l'apprentissage de la langue et l'utilisation d'outils de mesure du QC afin d'être conscient de ses forces et ses faiblesses.

## 5) Intelligence Culturelle et performance

L'intérêt pour une personne d'augmenter son QC et donc d'avoir un QC élevé est, selon le Cultural Intelligence Center (2022), d'obtenir des résultats de manière efficace et stratégique dans des environnements qui sont, d'une part, composés de diversité culturelle, et d'autre part, en évolution rapide. De plus, une personne dotée d'une IC élevée est dite une personne plus performante, selon Van Dyne (2022).

Par rapport à la diversité en générale, nous pouvons évoquer plusieurs faits. Selon Heidi Anderson, experte en intelligence de la diversité et en IC (reprise par Tigerhall, 2022), une étude de Cloverpop a étudié qui étaient les personnes à l'origine des bonnes décisions. Ils ont remarqué que lorsque la diversité était grande dans une équipe (qu'elle soit liée à l'âge, le genre, à la géographie...), les décisions prises étaient meilleures que dans les équipes composées de moins de diversité. Cloverpop explique cela majoritairement par le fait les personnes étant en équipe diverse se préparent mieux avant de se regrouper. En effet, les personnes se préparaient mieux quant à leurs opinions et raisonnements, afin de mieux convaincre et faire comprendre leurs idées aux autres personnes, pensant potentiellement différemment (Tigerhall, 2022). Une étude faite par Phillips, Liljenquist et Neale (2008) confirme cela. Un autre point intéressant que note Heidi Anderson (repris par Tigerhall, 2022) est qu'il existe une tendance des membres de la génération Y à vouloir travailler dans une entreprise où la diversité est présente, selon un sondage. Selon Dalmas et Lima (2016), la génération Y est composée des personnes nées entre les années 1979 et 1994. C'est une

génération née avec Internet, qui est habituée aux changements ; ces individus sont donc plus nomades que les générations précédentes (Dalmas et Lima, 2016).

Ensuite, voyons ce qu'il en est quant à la performance liée directement à l'IC. Plusieurs auteurs (Ang et al., 2007 ; Chen, Liu et Portnoy, 2012) ont effectué des recherches pour étudier le lien qu'il y aurait entre l'IC et la performance en entreprise interculturelle. Sont inclus dans cette performance 3 caractéristiques : 1) le jugement culturel et la prise de décision, 2) l'adaptation culturelle et 3) l'exécution des tâches. Ces chercheurs ont fait des analyses empiriques et ont prouvé que ce lien existe. Selon Rockstuhl et Van Dyne (2018), chaque facteur d'IC est une compétence facilitant la performance interculturelle. Cependant, les auteurs ne se concordent pas par rapport au facteur spécifique de l'IC qui prédit quelle dimension de la performance (voir Tableau 4).

*Tableau 4 : Le lien entre les dimensions de l'intelligence culturelle et la performance.*

	<b>Jugement culturel et prise de décision</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	<b>Exécution des tâches</b>
<b>Ang et al. (2007)</b>	IC motivationnelle	IC motivationnelle	IC comportementale
	IC cognitive	IC comportementale	IC métacognitive
<b>Chen, Liu et Portnoy (2012)</b>			IC motivationnelle
<b>Rockstuhl et Van Dyne (2018)</b>	IC métacognitive IC cognitive	IC motivationnelle	- IC cognitive

Source : Production personnelle

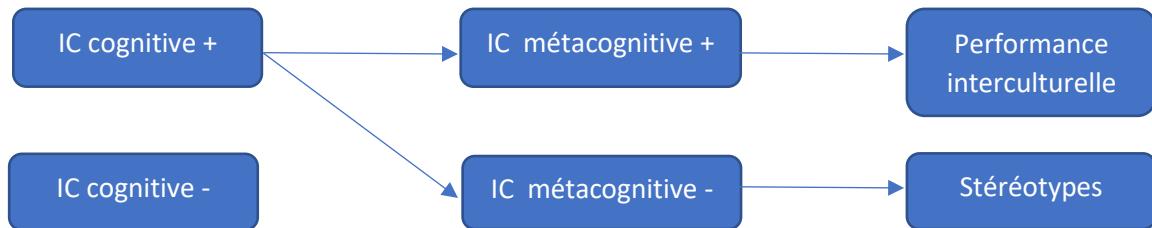
Selon les recherches et analyses des chercheurs Ang et al. (2007) (cf. supra p.30), ils ont pu prouver que les IC cognitive et métacognitive prédisent la prise de décision et le jugement culturel. De plus, les IC comportementale et motivationnelle prédisent l'adaptation culturelle, qui, elle, comprend l'ajustement culturelle et le bien-être. Ensuite, les résultats de leurs études montrent que les IC comportementale et métacognitive prédisent l'exécution des tâches. Les auteurs déclarent que cela ne veut pas dire que les facteurs non cités n'ont aucun effet sur les différentes caractéristiques de la performance interculturelle, mais que leurs recherches ne permettent pas de prétendre le contraire (Ang et al., 2007).

Selon Chen et al. (2012), c'est l'IC motivationnelle qui est responsable de l'exécution des tâches, et ce pour deux raisons. La première est que, selon ces auteurs, l'IC motivationnelle contrôle activement les facteurs d'IC cognitive et comportementale, et peut être à l'origine de ces deux facteurs. La deuxième est que c'est ce facteur motivationnel en particulier qui a montré des résultats cohérents, comparé aux trois autres facteurs (IC métacognitive, cognitive et comportementale). Chen et al. (2012) ont analysé l'IC motivationnelle et son influence sur le nombre de ventes immobilières réalisées entre personnes de cultures différentes. Ils ont collecté les données de 526 agents immobiliers compris dans 26 entreprises immobilières américaines. La collecte de données s'est faite premièrement via des questionnaires et des commentaires supplémentaires, et ensuite en ligne ou sur le terrain. Ils ont donc prouvé un lien positif entre le nombre de ventes immobilières entre individus de cultures différentes et l'IC motivationnelle.

Rockstuhl et Van Dyne (2018) ont réalisé une méta-analyse effectuée sur 199 échantillons, dont l'effectif total est de 44 155. Les résultats de cette analyse ont montré que ce sont les IC métacognitive et cognitive qui ont un effet sur le jugement culturel et la prise de décision. Quant à l'adaptation culturelle, les chercheurs ont basé leur étude sur celle faite par Ang et al. en 2007. Ils n'ont su prouver qu'un lien, celui existant entre l'adaptation culturelle et l'IC motivationnelle. Cette relation, bien que très forte, mérite, selon Rockstuhl et Van Dyne (2018), davantage de recherche pour améliorer la compréhension de cette relation. Enfin, la recherche de la relation entre l'IC et l'exécution des tâches a été plus complexe que prévu pour ces auteurs. En effet, ils ont trouvé que l'IC cognitive était négativement liée à l'exécution des tâches. Cette relation négative peut être expliquée selon eux soit par un effet de médiation soit de confusion. Selon Rockstuhl et Van Dyne (2018), l'effet de médiation entraînerait plusieurs conséquences sur les effets des quatre facteurs interculturels. En effet, ils ont notamment observé que les effets de l'IC motivationnelle sur la performance interculturelle ont été modéré par les normes socio-culturelles. Dans l'optique de la confusion, ils déclarent que toutes les dimensions de l'IC pourraient avoir un impact sur les connaissances culturelles mais aussi sur la performance (Rockstuhl et Van Dyne, 2018).

Nous avons vu que, selon Chen et al. (2012), l'IC motivationnelle faciliterait l'amélioration des autres facteurs. Selon Rockstuhl et Van Dyne (2018), ce serait l'IC métacognitive qui servirait de facilitateur, du fait de l'autoadaptation qu'elle engendre. De plus, ils ont trouvé que l'IC cognitive n'a pas d'effet sur l'exécution des tâches pour les personnes possédant une IC métacognitive élevée. En revanche, lorsque l'IC métacognitive est faible, alors l'IC cognitive est négativement liée à l'exécution des tâches. En effet, dans des situations d'IC métacognitive basse, le risque de surcharge de connaissances augmente (voir Figure 12).

C'est-à-dire, une personne peut avoir énormément de connaissance (IC cognitive élevée) mais si elle ne la comprend pas (IC métacognitive basse), alors cela peut la mener à avoir des stéréotypes – et donc empiéter sur la performance interculturelle. A contrario, une personne ayant beaucoup de connaissance (IC cognitive élevée) et qui la comprend (IC métacognitive élevée) sera amenée à vérifier sa compréhension pendant les interactions culturelles et s'adapter si nécessaire (Rockstuhl et Van Dyne, 2018).



*Figure 12 : Stéréotypes vs Performance interculturelle.*

Source : Production personnelle

Selon Livermore (2015), trois éléments principaux font que les personnes sont intéressées par l'IC : l'avantage concurrentiel qu'elle crée, les bénéfices supplémentaires obtenus (entre autres grâce à la performance des personnes culturellement intelligentes) et la mondialisation. Cependant, il déclare que d'autres choses, d'ordre émotionnel et humain, développent l'intérêt pour ce concept. Parmi celles-ci, il comprend le respect, la bienveillance et l'empathie envers les personnes qui comprennent le monde d'une façon différente.

Si nous nous référons aux dernières recherches effectuées, nous pouvons conclure de manière fiable que l'IC métacognitive et l'IC cognitive ont un impact sur le jugement culturel et la prise de décision, l'IC motivationnelle impacte l'adaptation culturelle et l'IC cognitive est négativement liée à l'exécution des tâches. De nos jours, ce sont les résultats que nous pouvons affirmer, bien que d'autres liens soient possibles et vont être étudiés dans un futur proche.

## Chapitre 2 : Méthodologie

Rappelons que la question de recherche générale est la suivante :

*Comment une organisation peut-elle mesurer et améliorer l'intelligence culturelle de ses employés ?*

Les sous-questions qui en découlent sont :

- 1) *Comment les organisations gèrent-elles les différences culturelles au sein de leur organisation ?*
- 2) *Quels sont les besoins pour mieux gérer la diversité culturelle ? (et donc augmenter l'intelligence culturelle)*

Afin d'analyser ces questions, trois outils ont été utilisés : des entretiens semi-directifs, des enquêtes et un groupe de discussion. En outre, nous avons eu l'opportunité d'intégrer une des équipes de Fedasil Rixensart (« agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile », Fedasil, s.d., para.1) qui est un lieu idéal pour étudier la gestion des différences culturelles car elle accueille des personnes venant d'une multitude de pays qui doivent vivre ensemble pour une période assez longue.

### Fedasil

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai réalisé un stage de trois mois chez Fedasil. Lors de celui-ci, mes missions comprenaient, entre autres, l'organisation d'activités culturelles et sportives avec les habitants du centre, l'organisation de la logistique (notamment de la nourriture et des dons reçus) et une participation active aux réunions des projets d'événements-clés, tels que la Fête du Jeu<sup>3</sup>, la projection du documentaire « Nous Tous » (dont la nourriture a été préparée par certains résidents du centre, voir photo de gauche), et la journée des droits des femmes (organisation d'activités de parole et de bien-être, voir photo de droite).

---

<sup>3</sup> C'est un évènement à Rixensart pour promouvoir le Jeu, dont les jeux de société. Les résidents du centre Fedasil Rixensart sont invités à expliquer les jeux auxquels ils jouaient dans leur pays d'origine et à les recréer avec l'aide de l'équipe Animation.



**Figure 13 : Stage chez Fedasil Rixensart.**

Source : Photos personnelles prises au centre Fedasil Rixensart.

Selon Fedasil (s.d.), les demandeurs d'asile sont des demandeurs de protection internationale cherchant le statut de réfugié, décrit par la Convention de Genève. L'article premier de la Convention de 1951 définit un réfugié comme une personne « qui, craignant avec raison d'être persécutée du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques, se trouve hors du pays dont elle a la nationalité et qui ne peut ou, du fait de cette crainte, ne veut se réclamer de la protection de ce pays; ou qui, si elle n'a pas de nationalité et se trouve hors du pays dans lequel elle avait sa résidence habituelle à la suite de tels événements, ne peut ou, en raison de ladite crainte, ne veut y retourner. » (UNHCR, 2007, p.16)

Cette organisation est en place depuis 2002 et a pour but d'accueillir les personnes demandant une protection internationale. Fedasil met aussi à disposition de ces personnes un programme appelé « retour volontaire » dans lequel l'instance aide les migrants dans l'organisation d'un retour vers leur pays d'origine (Fedasil, s.d.). Au quotidien, Fedasil met en place une aide matérielle, caractérisée par un logement notamment, mais aussi un soutien psycho-social, via les assistants sociaux et les médecins, et enfin une aide financière, avec un petit budget pour que les résidents puissent faire leurs courses (lorsqu'ils y ont accès à des cuisines privées). Au total, la Belgique compte plus de trente centres Fedasil sans compter une cinquantaine de centres Croix-Rouge et les centres privés (Fedasil, s.d.).

Selon le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides (CGRA, 2022), près de 26 000 demandes de protection internationale ont été introduites en 2021. De plus, presque 3 000 demandes de protection internationale ont été remises seulement pour le mois de juin 2022 (à l'échelle nationale), dont la majorité des demandeurs sont afghans, palestiniens et

syriens (CGRA, 2022). L'actualité internationale joue un rôle déterminant par rapport à la nationalité des demandeurs de protection internationale. Par conséquent, les centres Fedasil s'organisent en fonction de leur nationalité afin de leur offrir un meilleur accueil, notamment en offrant la possibilité aux employés de suivre des formations spécifiques sur le pays de la vague migratoire à une période donnée. Ainsi, lors de mon stage, j'ai pu suivre une formation spécifique sur l'Afghanistan. Dont le nombre de réfugiés a augmenté de manière croissante à la suite de la prise du pays par les Talibans. Selon le rapport de la Data Expert Barbara Chagias (2022), la Belgique comptait plus de 27% de personnes de nationalité afghane au 25 janvier 2022. Venaient ensuite 8% pour l'occupation de Syriens, et 7% pour l'occupation de Palestiniens. S'ensuivent des personnes venant d'Erythrée, de Somalie, de Guinée, d'Irak, du Salvador, de la République Démocratique du Congo et du Cameroun. Ce sont les dix nationalités les plus représentées, données dans l'ordre décroissant.

Selon Fedasil (s.d.), en date du premier juillet 2022, la capacité d'accueil est de 30 776 personnes et ils sont aujourd'hui remplis à 95%. En effet, les centres ont accueilli 29 116 personnes à cette date. Ils sont majoritairement représentés par des hommes isolés (46%) et des familles (39%). Les centres accueillent aussi des MENA (Mineurs Etrangers Non Accompagnés) (9%) et des femmes isolées (6%). Selon Chagias (2022), au 25 janvier 2022, les résidents des centres avaient majoritairement plus de 18 ans (36% avaient plus de 30 ans et 35% avaient entre 18 et 29 ans), et une personne sur cinq avait 17 ans ou moins (15% avaient moins de douze ans et 14% avaient entre douze et 17 ans).

## I. Entretiens avec des employés de Fedasil Rixensart

Comme expliqué ci-dessus, sept personnes de fonction différente ont été interrogées. Les fonctions sont les suivantes : Responsable logistique ; Responsable animation ; Coordinateur pour les services animation et scolarité ; Moniteur (c'est-à-dire une personne étant à l'accueil) ; Assistant social ; Directeur adjoint ; Directeur.

Selon Claude (2019), l'entretien semi-directif est une méthode qualitative qui donne comme avantage un réel échange entre l'interviewer et l'interviewé et l'approfondissement d'un sujet spécifique. Dans ce cas-ci, ces entretiens individuels m'ont permis de connaître les informations dont j'avais besoin afin de créer mon enquête (voir ANNEXE 1 : Guide d'entretien destiné aux employés de Fedasil Rixensart et ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones). Les questions posées portaient sur le travail effectué au sein de Fedasil : le temps de travail passé dans cette agence, les facteurs importants au quotidien, les difficultés, les points forts et les points faibles perçus chez Fedasil. Des questions ont

également été posées au regard des formations suivies chez Fedasil : quelles sont les formations que les employés ont suivies, leur avis sur le sujet et leur potentiel souhait d'avoir d'autres formations. Enfin, leur affinité avec la gestion de la diversité culturelle a été questionnée : les potentielles formations reçues à ce sujet, l'expérience qu'ils ont eue avec des personnes de cultures différentes et celles de Fedasil. Les réponses récoltées m'ont permis de construire les questions et les réponses définies afin de faciliter l'analyse de données, bien que la possibilité d'écrire pour chaque question était disponible dans le formulaire.

## II. Entretiens avec des experts en IE, en diversité culturelle et en IC

En plus des employés de Fedasil, six experts en IC ont été interrogés afin d'obtenir des connaissances sur leur sujet d'expertise, et, in fine, de construire l'enquête utilisée dans ce mémoire.

J'ai interrogé deux personnes spécialisées en intelligence émotionnelle afin d'avoir une connaissance plus pratique du sujet, notamment quant à sa définition et sa mesure en milieu professionnel (voir ANNEXE 2 : Guide d'entretien destiné aux spécialistes de l'intelligence émotionnelle). Ces personnes sont les suivantes :

- Toullier Gilbert, conférencier et formateur en intelligence émotionnelle et en gestion des émotions ; et
- Linz Déborah, formatrice en intelligence émotionnelle chez Bosa – entreprise de formation et de soutien aux organisations fédérales.

Ensuite, j'ai interrogé deux personnes spécialisées en diversité culturelle dans le but d'en savoir plus sur divers thèmes, tels que les bénéfices apportés par la diversité culturelle, comment arriver à ce que la diversité culturelle soit source de bénéfice et les raisons principales pour lesquelles les entreprises les contactent (voir ANNEXE 3 : Guide d'entretien destiné aux spécialistes de diversité culturelle et d'intelligence culturelle). Les deux spécialistes sont :

- Rosinski Philippe, développeur de leadership mondial, coach et auteur en coaching interculturel. Il travaille pour Rosinski & Company ; et
- Di Pirro Nicolas, formateur en communication interculturelle depuis 1998 et spécialisé dans la communication avec les migrants et réfugiés.

Enfin, j'ai eu la chance d'interroger deux expertes en intelligence culturelle, dont une des conceptrices pionnières du modèle de l'intelligence culturelle, Linn VAN DYNE, à qui j'ai pu poser des questions plus scientifiques (voir ANNEXE 3 : Guide d'entretien destiné aux spécialistes de diversité culturelle et d'intelligence culturelle). Ces expertes ont été contactées notamment dans l'objectif de collecter davantage d'informations quant aux méthodes pour améliorer l'intelligence culturelle et son impact sur l'entreprise dans son ensemble. Ces expertes sont les suivantes :

- Van Dyne Linn, chercheuse, professeure et CEO du Cultural Intelligence Center – Ce centre américain fondé en 2004 est l'un des premiers centres regroupant des chercheurs spécialisés dans ce domaine, notamment David Livermore, Président et associé fondateur du Centre, mais aussi chercheur, conférencier et auteur renommé en intelligence culturelle.
- Viau Ysabel, fondatrice et CEO de l'entreprise canadienne de formation Accultura qui aide les entreprises quant à leur communication interculturelle et l'intelligence culturelle. Elle est aussi Stratège culturelle et possède une certification en intelligence culturelle venant du Cultural Intelligence Center.

### III. Enquête

Pour Claude (2021), l'enquête est une méthode quantitative permettant de cibler un large éventail d'individus en même temps et offrant le moyen de recueillir des données dans un temps court. Pour ce mémoire, une enquête a été réalisée auprès des employés de tous les centres Fedasil. Le but était, d'une part, d'identifier les problèmes issus de la diversité culturelle et leur gestion par les employés ; et donc permettre d'avoir une première impression de leurs quatre dimensions de l'IC (motivationnelle, cognitive, métacognitive et comportementale), et d'autre part, l'enquête devait permettre de comprendre comment améliorer l'IC pour améliorer les problèmes potentiels rencontrés par l'instance Fedasil.

#### Mise en œuvre de l'enquête

Afin de toucher un maximum d'employés des centres Fedasil, tous les centres ont été contacté via mail, à l'aide de deux formulaires : l'un en français et l'autre en néerlandais. Au préalable, le formulaire a été envoyé au service « Etude et Politique » de Fedasil, accompagné d'un questionnaire afin d'analyser les enjeux et aboutissements de cette demande. Le questionnaire concernait notamment le sujet et le but du travail, la description de la recherche et l'objet de ma demande, et en quoi Fedasil pouvait m'être utile. Ensuite, une fois l'accord reçu, les formulaires ont pu être envoyés.

En ce qui concerne les centres francophones, 16 se trouvent dans la région de Wallonie et Bruxelles (Auderghem, Bovigny, Bruxelles – Petit-Château –, Charleroi, Couvin, Florennes, Glons, Herbeumont, Jodoigne, Liège, Morlanwelz, Mouscron, Pondrôme, Rixensart, Senonchamps, Sugny et Woluwe-Saint-Pierre). 17 se trouvent en Flandre (Arendonk, Broechem, Deurne, Dilbeek, Geel, Gand, Kapellen, Coxyde, Lombardsijde, Lommel, Machelen, Overijse, Poelcappelle, Saint-Trond, Steenokkerzeel, Zaventem et Léau).

Les formulaires sont restés ouverts du 10 mai 2022 au 2 juin 2022. Un premier mail a été envoyé le 10 mai, suivi d'un mail de relance neuf jours plus tard. La majorité des personnes ont répondu dans les jours qui ont suivi le premier mail, et la relance a permis d'obtenir une dizaine de répondants en plus pour les centres francophones, et une quarantaine de personnes supplémentaires dans les centres flamands. Au total, 122 réponses ont été comptabilisées pour les centres francophones et 148 pour les centres flamands, permettant d'obtenir un total de 270 réponses pour l'ensemble des centres Fedasil. Les résultats seront analysés dans le chapitre 3 « Résultats et analyse des résultats » (cf. supra p.57).

Concernant les types de questions présentes dans le formulaire, ils varient en fonction de la question et des réponses que je possédais à ce moment-là. La première partie du formulaire (concernant les informations générales) se compose principalement de questions à choix multiples (une réponse possible), excepté pour les questions concernant l'origine ; les personnes ont dû inscrire leur(s) origine(s) elles-mêmes. La seconde (sur les problèmes au centre) est composée majoritairement de cases à cocher (plusieurs réponses possibles). La troisième partie du formulaire (concernant les cultures du centre) comprend une question à choix multiples et une question de cases à cocher. Enfin, la quatrième partie (sur les formations) est majoritairement composée d'échelles linéaires (allant de 1 à 5, 1 étant la valeur la plus basse). Généralement, et surtout pour les questions de type « cases à cocher », la dernière option est libre d'écriture car je n'ai interrogé que des personnes du centre de Rixensart et donc je n'ai pas recensé les informations de tous les centres avant de faire mon formulaire. De ce fait, la case « libre » permet d'ajouter une nuance qui aurait pu ne pas être perçue au préalable.

Cette enquête comprend quatre parties et est composée de 22 questions (voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones). Les parties concernent les informations générales, les problèmes en interne et avec les résidents, les informations sur les cultures présentes dans les centres et les formations.

## Partie 1 : Informations générales

La première comprend sept questions sur des informations générales comme le sexe, l'âge, le centre dans lequel travaille la personne, et depuis combien de temps la personne travaille chez Fedasil. Les données récoltées de ces questions vont permettre de pouvoir faire des liens potentiels entre plusieurs questions et voir si des tendances en ressortent. La dernière question concernant les informations générales touche un sujet sensible : l'origine des personnes. La question est la suivante : « Quelles sont vos origines ? Vous pouvez en inscrire plusieurs ». Plusieurs réponses étaient possibles : « Belge », « Autre » (avec la possibilité d'inscrire leur(s) orgine(s)) et « Je ne souhaite pas le préciser ». Pour cette question, comme pour celle liée au sexe, les répondants ont eu le choix de ne pas répondre. Il était pour moi important de poser la question de l'origine des employés, malgré le côté sensible de l'information. Cette question permet de savoir si les personnes sont de plusieurs nationalités et donc si elles ont davantage de connaissances (IC cognitive) sur différentes cultures.

## Partie 2 : Problèmes en interne et avec les résidents

La deuxième partie du formulaire compte également sept questions. Elle concerne les problèmes qu'il peut y avoir dans les centres Fedasil. En effet, Van Dyne (2022) déclare lors de notre entretien que le QC peut être adapté à tous les secteurs. Elle invite donc à trouver les points faibles de l'agence Fedasil, ce qui leur pose des problèmes en interne et avec leur public-cible.

La première question concerne les problèmes en interne qu'il pourrait y avoir dans les centres ; plusieurs réponses sont proposées comme des conflits entre collègues, le stress, un manque d'effectif, *etc.* Ces réponses potentielles ont été développées à partir des entretiens individuels avec les employés de Fedasil. Ensuite, le questionnaire se concentrent sur les problèmes qu'il peut y avoir avec les résidents. Les causes de ces problèmes vont aussi être questionnées ; cela a pour objectif de comprendre s'il y a un lien entre les problèmes et les causes que les employés constatent avec la diversité culturelle et sa gestion. Après, vient une question par rapport aux besoins des employés pour faire face aux problèmes énoncés, le but étant d'amener le sujet des formations en première ligne. Cependant, avant de poser des questions directement en lien avec les formations, nous arrivons à la partie suivante qui s'intéresse aux cultures qu'il y a dans les centres Fedasil.

### Partie 3 : Informations sur les cultures présentes au centre

La troisième partie inclut deux questions. La première questionne la fréquence à laquelle les employés se renseignent sur les cultures présentes dans les centres, à savoir les particularités et spécificités du public cible présent. La deuxième question porte sur le canal utilisé pour se renseigner, comme internet, des informations internes à Fedasil, des discussions avec les résidents ou des personnes de même culture, etc.

### Partie 4 : Formations

Enfin, la dernière partie concerne les formations et englobe six questions. D'une part, les questions portent sur les formations déjà reçues, la satisfaction quant aux thèmes proposés et à la qualité de celles-ci, et aussi aux souhaits d'autres formations des employés. D'autre part, l'intérêt donné à une formation sur la gestion de la diversité culturelle est questionné, tout comme le type de formation préféré afin de la réaliser (team building, atelier collaboratif, conférence...).

## IV. Focus group

Après avoir récolté les données de l'enquête, j'ai remarqué une incohérence quant à une question : les problèmes en interne. En effet, il y avait une contradiction entre les données récoltées à l'avance, venant des entretiens individuels avec les employés de Fedasil Rixensart, et les données de l'enquête pour cette question. Selon Claude (2021), la méthode qualitative du groupe de discussion a comme avantage de mettre un cadre bienveillant et humain permettant d'aborder des thèmes plus sensibles avec un comité de personnes réduit. J'ai donc décidé de réaliser un groupe de discussion (ou *focus group*) avec cinq autres employés de Fedasil Rixensart afin de comprendre l'incohérence précédemment évoquée. Lors de ce groupe de discussion, nous avons parlé ensemble de cette contradiction, et nous avons aussi approfondi le sujet des formations reçues. Nous allons revenir sur les résultats du focus group dans la partie « Résultats et analyse des résultats » (cf. infra p.64), à la question de l'enquête correspondante.

## Chapitre 3 : Résultats et analyse des résultats

Dans cette partie, nous allons analyser les résultats obtenus via les enquêtes des employés de Fedasil. En effet, les données récoltées via les entretiens avec les experts ne se retrouvent pas dans cette partie, mais bien dans la partie de la Revue de la littérature (cf. supra p.4) et ils auront permis de développer des Recommandations (cf. infra p.100).

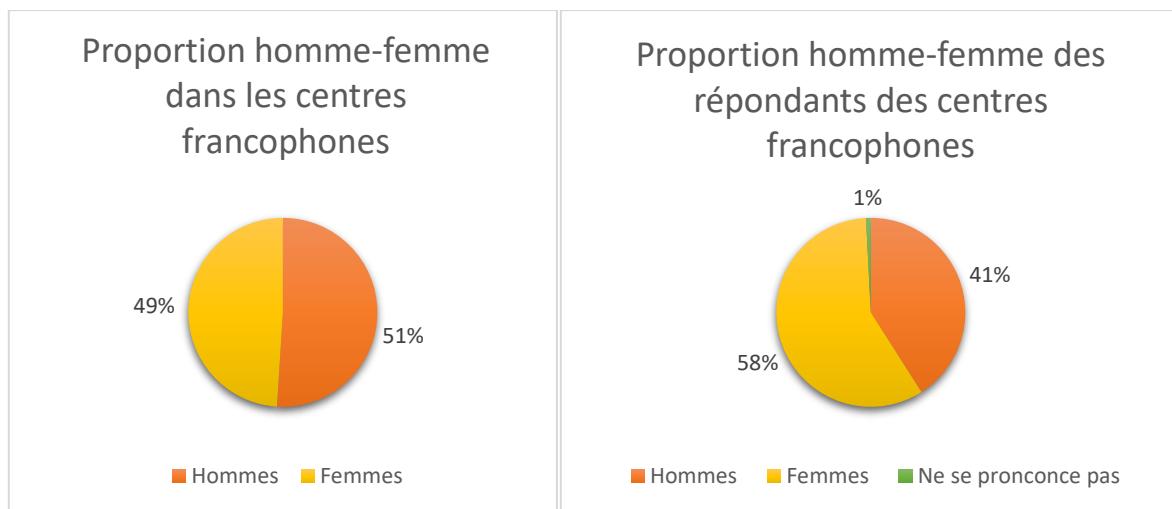
Les résultats sont présentés de manière distincte : la première partie concerne les données récoltées dans les centres francophones et la seconde concerne les données des centres flamands. En effet, l'enquête écrite en français a été envoyée aux centres francophones et celle écrite en néerlandais a été envoyée aux centres flamands. Bien qu'il existe des similarités dans les données récoltées des enquêtes francophones et flamandes, nous avons également constaté des différences (cf. infra p.97). Nous trouvons donc cela pertinent de faire cette séparation linguistique, démontrant une différence culturelle éventuelle.

Pour chaque partie, toutes les questions posées ont amené à un résultat qui est présenté ci-dessous. Pour rappel, le nombre de répondants s'élève à 122 dans les centres francophones et 148 dans les centres flamands.

### I. Présentation des résultats

#### a. Les résultats obtenus dans les centres francophones

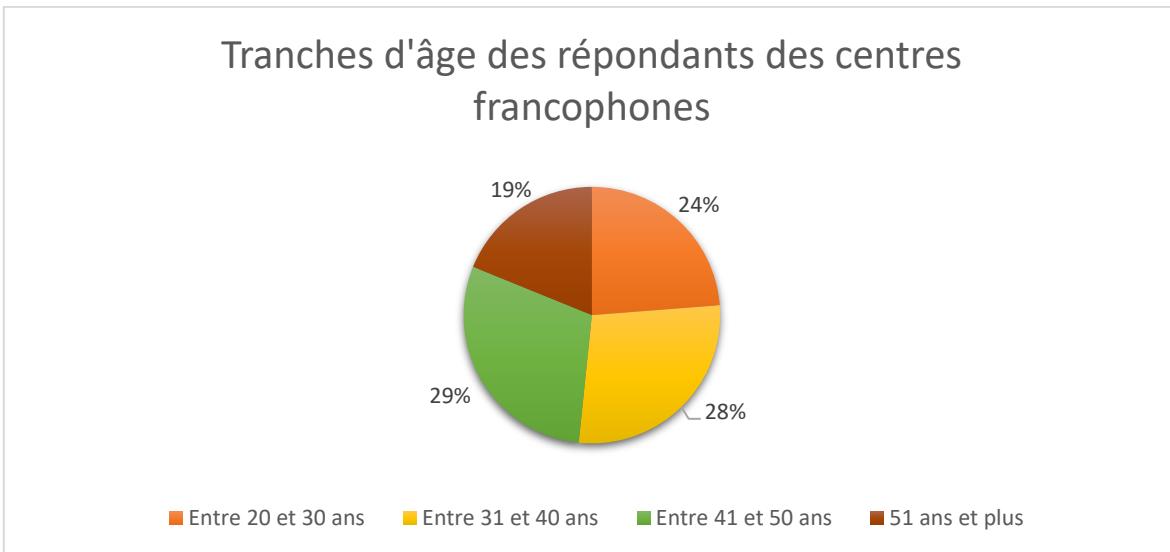
##### i. *Informations générales*



*Figure 14 : La proportion homme-femme dans les centres francophones.*

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

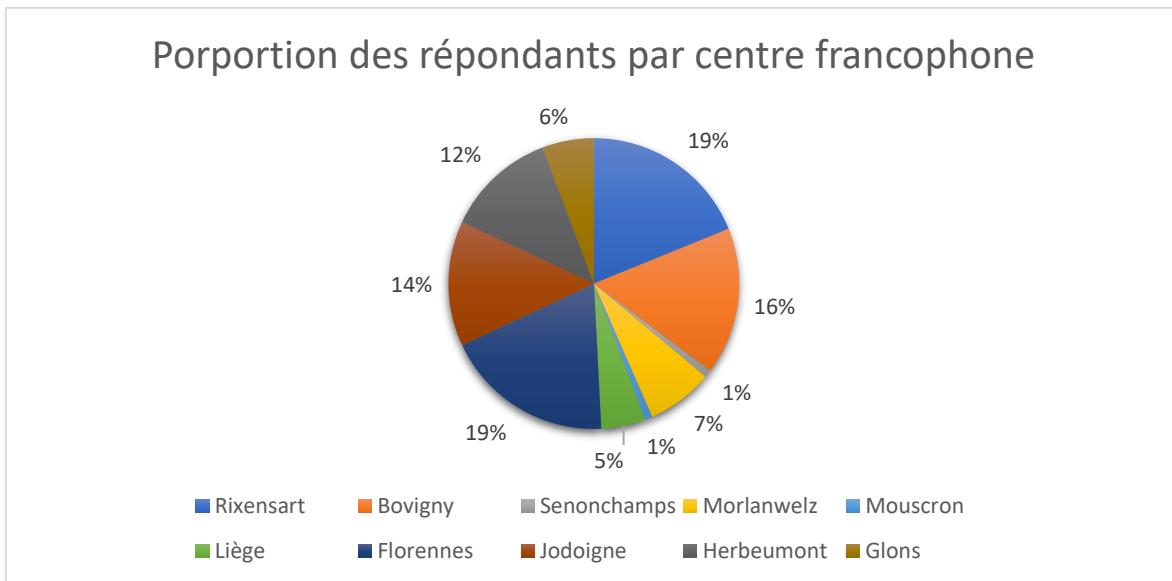
Dans les centres Fedasil francophones, situé en Wallonie et à Bruxelles, nous comptons davantage de femmes. Parmi les répondants, il y a eu 71 femmes (58%), et 50 hommes, (41%). Seule une personne n'a pas souhaité répondre à cette question, ce qui correspond à 1%. Dans les 16 centres francophones, la moyenne d'hommes est de 51% et la moyenne de femmes est de 49%. Les hommes étant majoritaires, nous pouvons observer que davantage de femmes ont répondu au questionnaire.



*Figure 15 : Les tranches d'âge des répondants des centres francophones.*

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

Parmi les répondants, nous pouvons observer une répartition assez équilibrée entre les tranches d'âge. En effet, presqu'un quart de la population observée (29 personnes) ont entre 20 et 30 ans, 34 personnes (28%) ont entre 31 et 40 ans, 36 autres personnes (29%) se trouvent entre 41 et 50 ans, et 23 personnes (19%) qui ont 51 ans ou plus.

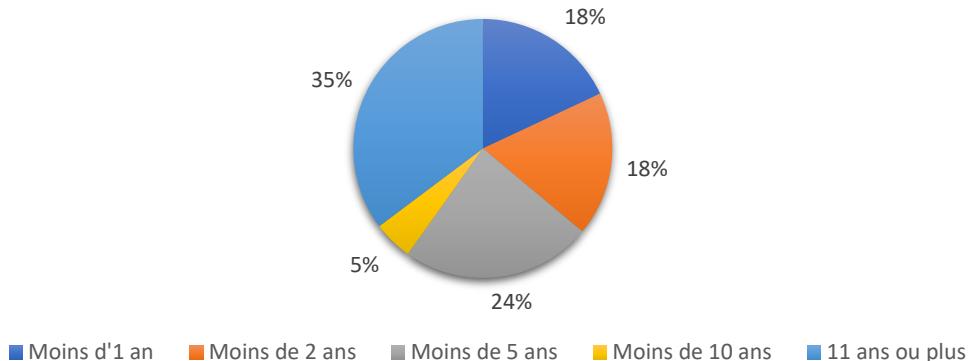


**Figure 16 : La proportion des répondants par centre francophone.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

Sur les 16 centres contactés, six n'ont reçu aucune réponse : Auderghem, Bruxelles – Petit-Château –, Charleroi, Couvin, Pondrôme, Sugny et Woluwe-Saint-Pierre. Par rapport à la proportion des personnes ayant répondu au formulaire, deux centres Fedasil sortent du lot : Rixensart et Florennes, cumulant respectivement 23 personnes (19%). Le taux de réponses venant d'employés de Fedasil Rixensart peut s'expliquer par le fait que j'ai effectué mon stage chez eux, et qu'ils auraient été plus « sensibilisés » à répondre. Les autres centres les plus représentés sont Bovigny, avec 20 répondants (16%), Jodoigne avec 17 répondants (14%) et d'Herbeumont avec 15 répondants (12%). D'une manière décroissante, nous observons le centre de Morlanwelz (7%), Glons (6%), Liège (5%), et Mouscron et Senonchamps avec 1%, c'est-à-dire une personne.

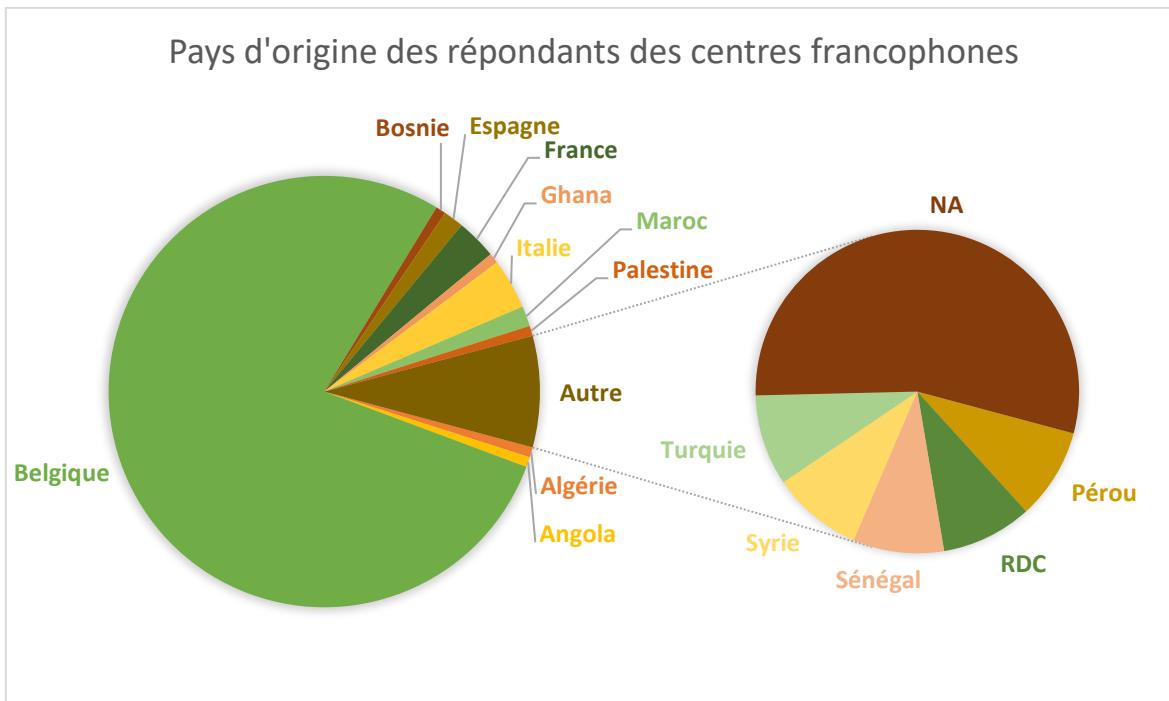
## Porportion du temps de travail passé des répondants des centres francophones



**Figure 17 : La proportion du temps de travail passé des répondants des centres francophones.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

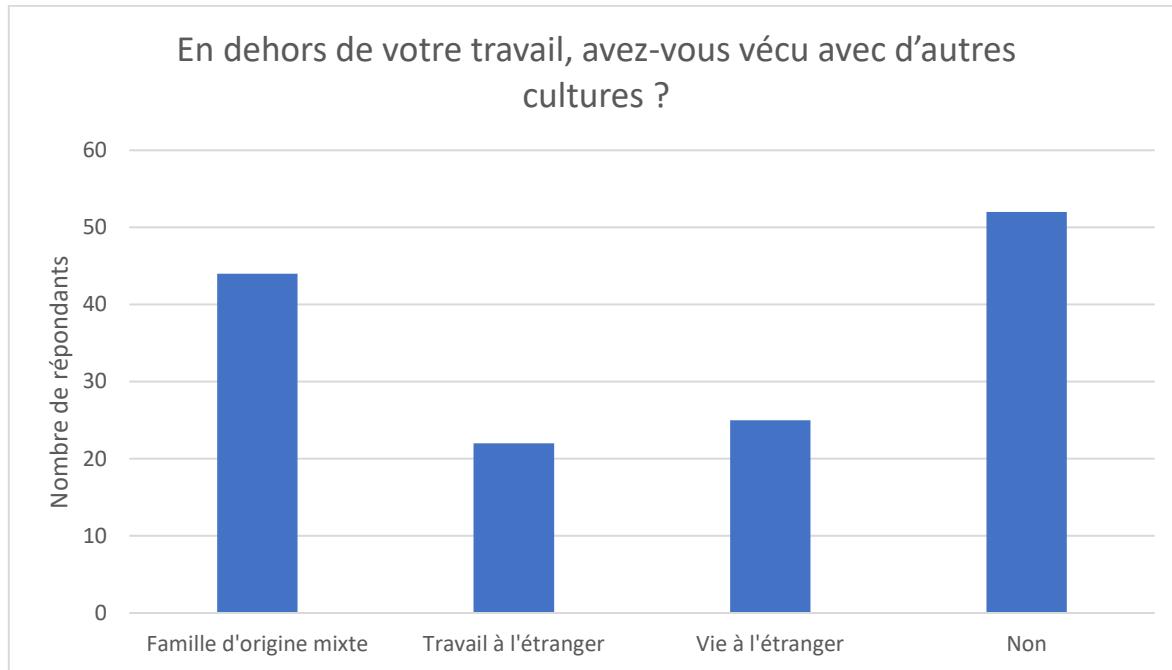
Nous pouvons observer qu'une grande partie de la population observée (35%) travaille depuis onze ans ou plus dans les centres Fedasil ; cela représente 43 personnes. Ensuite, près d'un quart (24%) des employés travaillent depuis moins de cinq ans ; ce qui équivaut à 29 personnes. Deux catégories de temps de travail ont la même proportion (18%, donc 22 employés) : moins d'un an et moins de deux ans. Enfin, 5% des employés ayant répondu – soit six personnes – travaillent dans des centres Fedasil depuis moins de dix ans.



*Figure 18 : Les pays d'origines des répondants des centres francophones.*

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

En ce qui concerne la question des origines, 132 réponses ont été récoltées pour 122 répondants. Cette dichotomie s'explique par le fait que la question était sous forme de cases à cocher (plusieurs réponses possibles), et dix personnes ont mentionné qu'elles étaient belges, complété d'une autre réponse qu'elles ont inscrite elles-mêmes. Au total, 103 personnes (84%) ont répondu qu'elles étaient d'origine belge. Ensuite, les origines revenues plus d'une fois sont, dans l'ordre décroissant, les origines italiennes, françaises, espagnoles et marocaines. Vu le caractère sensible de la question, les personnes ont eu la possibilité de ne pas répondre, et se retrouvent donc dans la case « NA » (Non applicable) ; nous y trouvons six répondants.



**Figure 19 : Les canaux de diversité culturelle des répondants des centres francophones.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

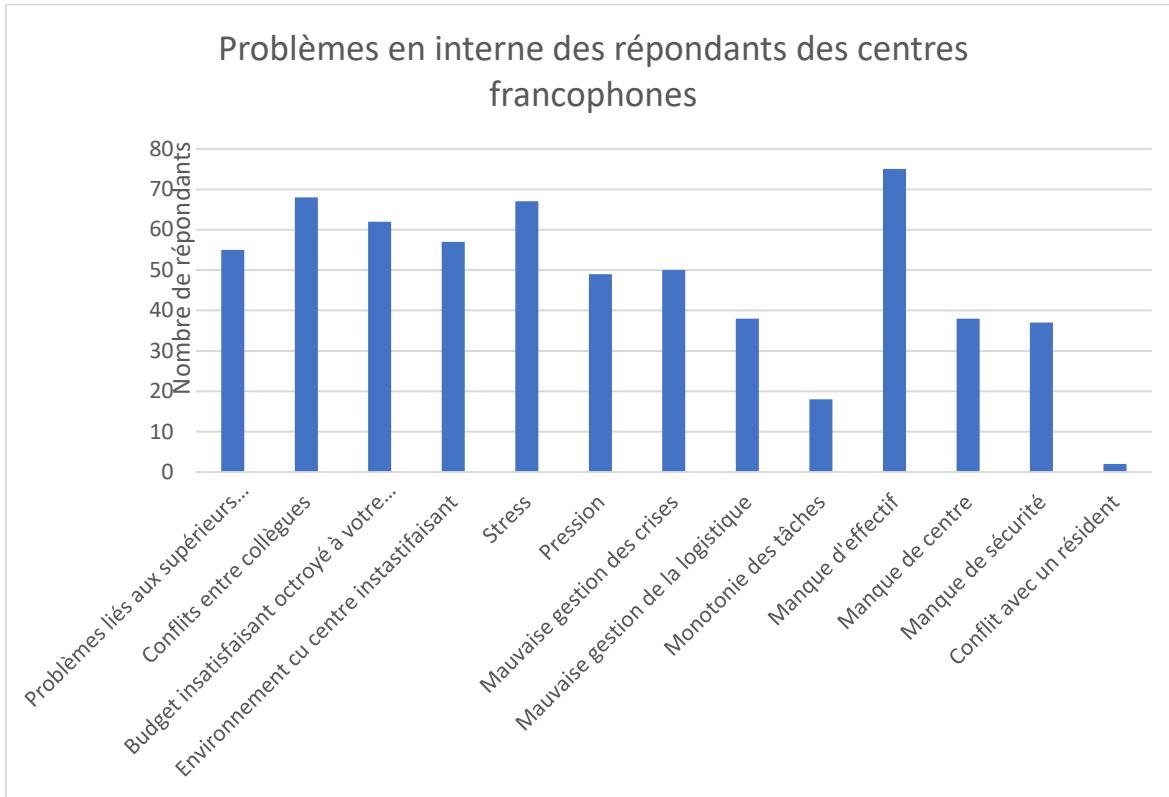
La question suivante interrogeait sur l'endroit dans lequel les employés ont vécu avec d'autres cultures, en dehors de leur travail effectué chez Fedasil. Comme nous l'avons vu dans la littérature (cf. supra p.42), le contact interculturel (défini en fonction du nombre de pays dans lesquels les personnes ont vécu, et du temps passé à l'étranger) est important pour améliorer l'IC (Young et al., 2017).

Pour cette question, plusieurs réponses étant possibles, résultant en 142 réponses.

Nous pouvons observer que 52 personnes, soit 43% des répondants, ont indiqué ne pas avoir vécu avec des cultures différentes. Ensuite, 36% ont inscrit être dans une famille d'origine mixte. Finalement, 20% ont vécu à l'étranger et 18% ont travaillé à l'étranger.

Pour ce qui est des cultures avec lesquelles les employés ont vécu, elles sont diverses et variées. Les employés ont pu indiquer eux-mêmes ces cultures. Nous y retrouvons : les cultures africaines et arabes (comme le Maroc, le Mali, le Togo ou le Congo), les cultures latines (entre autres le Brésil, le Salvador, le Guatemala et le Mexique), les cultures asiatiques (dont le Népal et le Myanmar), et les cultures occidentales (comme la France et le Luxembourg).

## *ii. Problèmes en interne et avec les résidents*



**Figure 20 : Les problèmes en interne des répondants des centres francophones.**

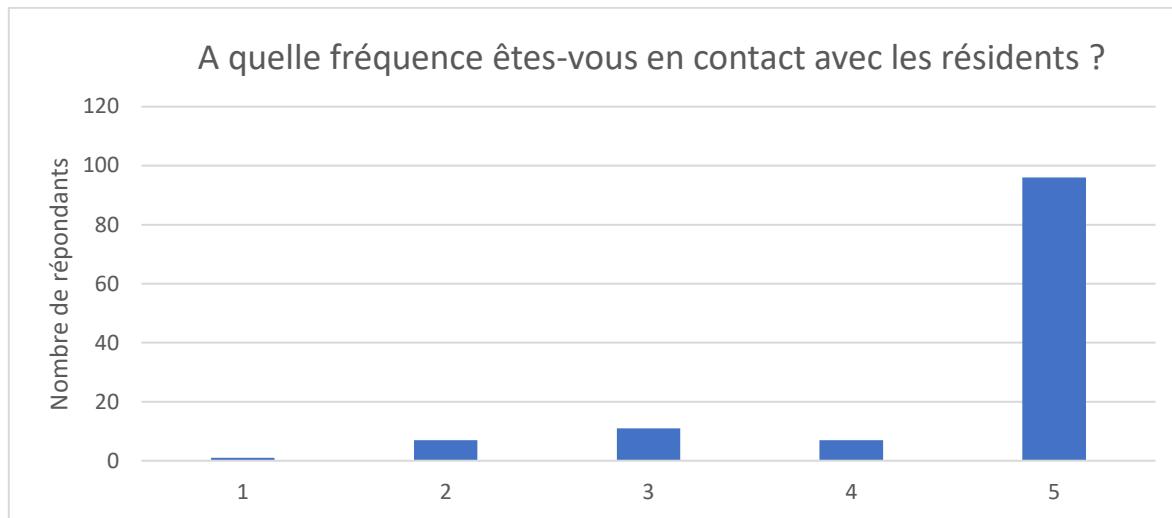
Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

Quant aux problèmes qui arrivent au moins une fois dans les centres Fedasil, plusieurs reviennent de manière régulière. Vu le caractère pluriel de cette question, 623 réponses ont été collectées, ce qui fait une moyenne de cinq réponses inscrites par employé. Plusieurs problèmes ont été mentionnés par plus de la moitié des répondants. Le problème majoritairement évoqué est le manque d'effectif (61%), suivi des conflits entre collègues (56%), du stress (55%), et du budget insatisfaisant octroyé au service (51%). Les autres problèmes soulevés sont les suivants : un environnement du centre insatisfaisant (47%), des problèmes liés aux supérieurs hiérarchiques (45%), une mauvaise gestion des crises (41%), de la pression (40%), une mauvaise gestion de la logistique (31%), une monotonie des tâches (15%). La possibilité de noter d'autres sources de problèmes dans la case « Autre » a permis de soulever trois problèmes supplémentaires, revenus de nombreuses fois : le manque de centre (31%), le manque de sécurité (30%) et des conflits avec un résident.

Une chose à noter est que le centre Fedasil de Rixensart est, comme les employés me l'ont spécifié lors des entretiens individuels, assez particulier et ne représente pas la situation de l'ensemble des centres Fedasil. En effet, lors de ces entretiens, la majorité m'a notifié une bonne entente entre les collègues, peu d'hommes isolés et un environnement familial qui génère moins de tension et donc davantage de sécurité, un cadre verdoyant, la taille relativement petite de la structure qui permet la proximité avec les résidents, des réseaux de communication proches du centre, une bonne direction, etc. Cependant, les données récoltées via le formulaire ne coïncident pas avec ces dires. En effet, plusieurs employés de Rixensart ont indiqué avoir déjà eu les problèmes suivants : des problèmes avec les supérieurs hiérarchiques (dix personnes donc 43% des répondants de Fedasil Rixensart), des conflits entre collègues (treize personnes donc 56% des répondants de Rixensart) et un environnement insatisfaisant incluant une mauvaise infrastructure et peu de moyens de communication (dix personnes donc 43% des répondants venant de Rixensart).

Afin de comprendre un peu mieux ces données, j'ai réalisé un focus group avec certaines personnes ayant indiqué au moins un des problèmes mentionnés ci-dessus (à savoir des problèmes avec les supérieurs hiérarchiques, des conflits entre collègues et un environnement insatisfaisant). Les éléments qui sont ressortis sont les suivants :

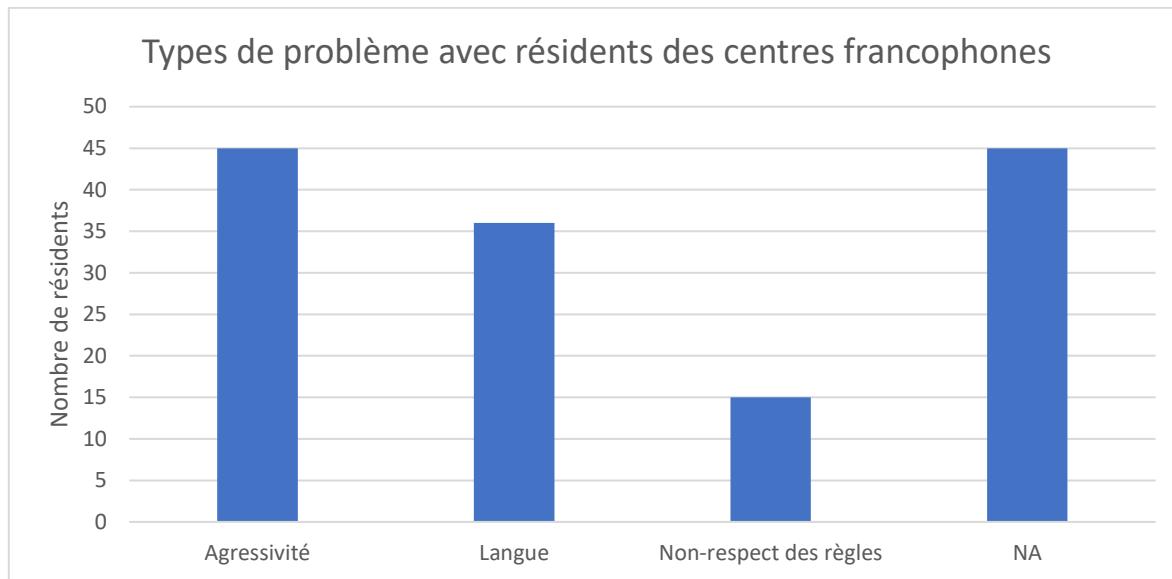
- Problèmes avec les supérieurs hiérarchiques : ceux-ci sont majoritairement dus aux décisions impopulaires prises. Les employés m'ont expliqué que les changements ne sont pas bien mis en place. En effet, il n'y a pas d'accompagnement aux changements selon eux, et la raison des changements n'est pas expliquée.
- Conflits entre collègues : ces problèmes sont surtout d'ordre affectif, ils sont dus aux rumeurs (comme il peut y en avoir dans toutes les organisations).
- Environnement insatisfaisant : l'élément majeur qui est ressorti est la mauvaise infrastructure des bâtiments, quoiqu'en cours de rénovation.



*Figure 21 : La fréquence des contacts des répondants avec les résidents des centres francophones.*

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

En ce qui concerne la fréquence de contact avec les résidents, la majorité des employés (79%) ayant répondu ont un contact journalier. Ensuite, 6% ont indiqué la valeur quatre, 9% la valeur trois, 6% la valeur deux et une personne a indiqué n'avoir jamais de contact avec les résidents.

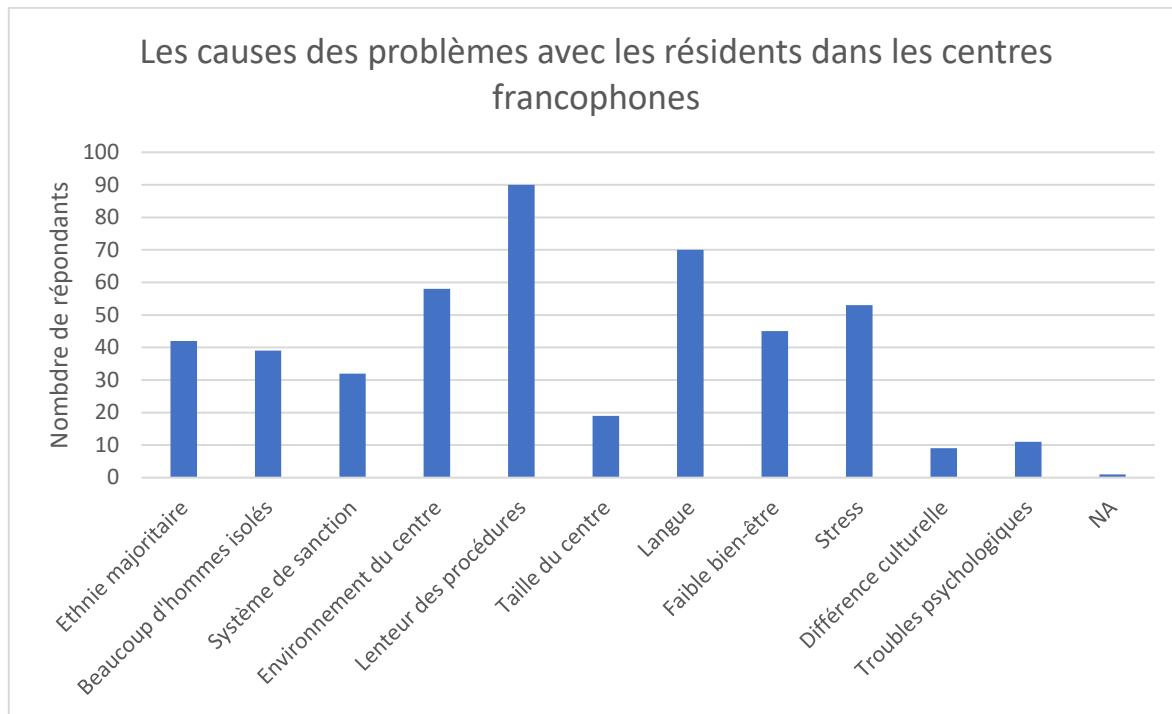


**Figure 22 : Les types de problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres francophones.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

La question concernant les problèmes rencontrés avec les résidents a récolté 141 réponses car les répondants ont indiqué plusieurs éléments. Celles-ci ont été collectées via la case « Autre », puisque je n'ai pas pu collecter des données concernant les problèmes avec les résidents lors des entretiens avec les employés de Rixensart, ceux-ci ayant déclaré n'en avoir pas ou très peu eu.

Concernant les résultats, 37% des personnes se retrouvent dans la case « NA », ce qui comprend les personnes ayant indiqué que 1) elles n'ont jamais eu de problèmes avec les résidents, 2) elles ont rarement eu des problèmes avec eux et 3) elles ont eu des soucis légers relatifs à la vie en communauté. La même proportion (37%) comprend les personnes ayant nommé l'agressivité comme problème. Dans ce terme, sont compris les menaces, les intimidations, le harcèlement, les tensions et les destructions matérielles. De plus, plusieurs personnes m'ont notifié que l'agressivité est surtout morale et liée à de la frustration et/ou du mécontentement. Ensuite, 30% des employés ont indiqué avoir eu des problèmes de langue. Les répondants ont indiqué que les résidents ne maîtrisent généralement pas le français, mais bien les langues parlées en Afghanistan – majoritairement le pachto et le dari –, l'arabe et l'anglais. Enfin, 12% ont inscrit un non-respect des règles, particulièrement les règles liées à la vie en communauté et aux horaires.

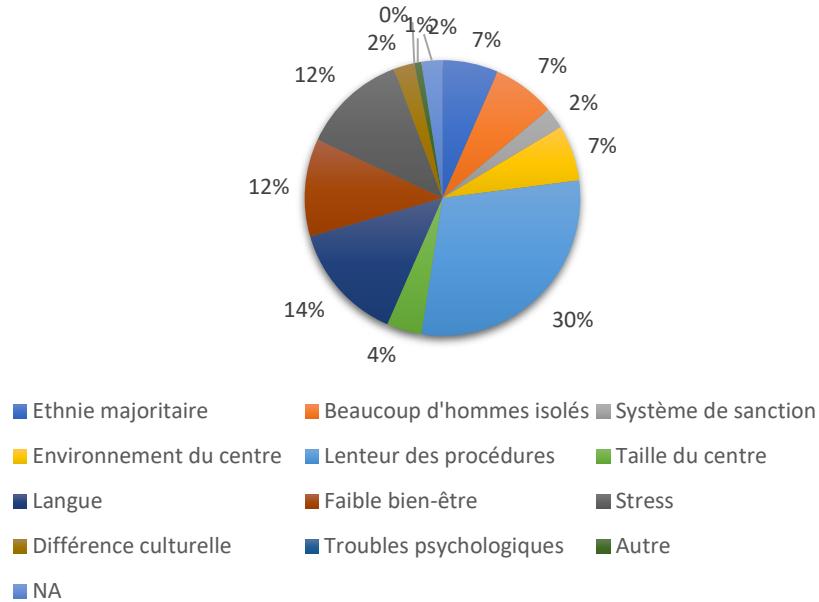


**Figure 23 : Les causes des problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres francophones.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

La question relative aux causes des problèmes avec les résidents a récolté 469 réponses, sous la forme de cases à cocher ou d'indication dans la partie « autre ». La cause des problèmes étant le plus revenue est la lenteur des procédures (74%). Ensuite, plus de la moitié (57%) ont indiqué que la langue était une des causes des problèmes. Viennent ensuite, de manière décroissante, un environnement du centre insatisfaisant (une mauvaise infrastructure, peu de moyens de communication, etc.) (47%), le stress (43%), un faible bien-être des résidents (incluant une surpopulation par chambre, une insatisfaction, un accès difficile à l'emploi et aux formations et une mauvaise connexion WIFI (37%), une ethnie majoritaire (34%), beaucoup d'hommes isolés (32%), un système de sanction inadéquat (22%) et un centre trop grand (15%). Finalement, les différences culturelles et les troubles psychologiques sont revenus respectivement 9 (7%) et 11 fois (9%). Ces 2 dernières causes ne faisaient pas partie des réponses anticipées, mais, étant revenues plusieurs fois, elles ont été ajoutées au graphique.

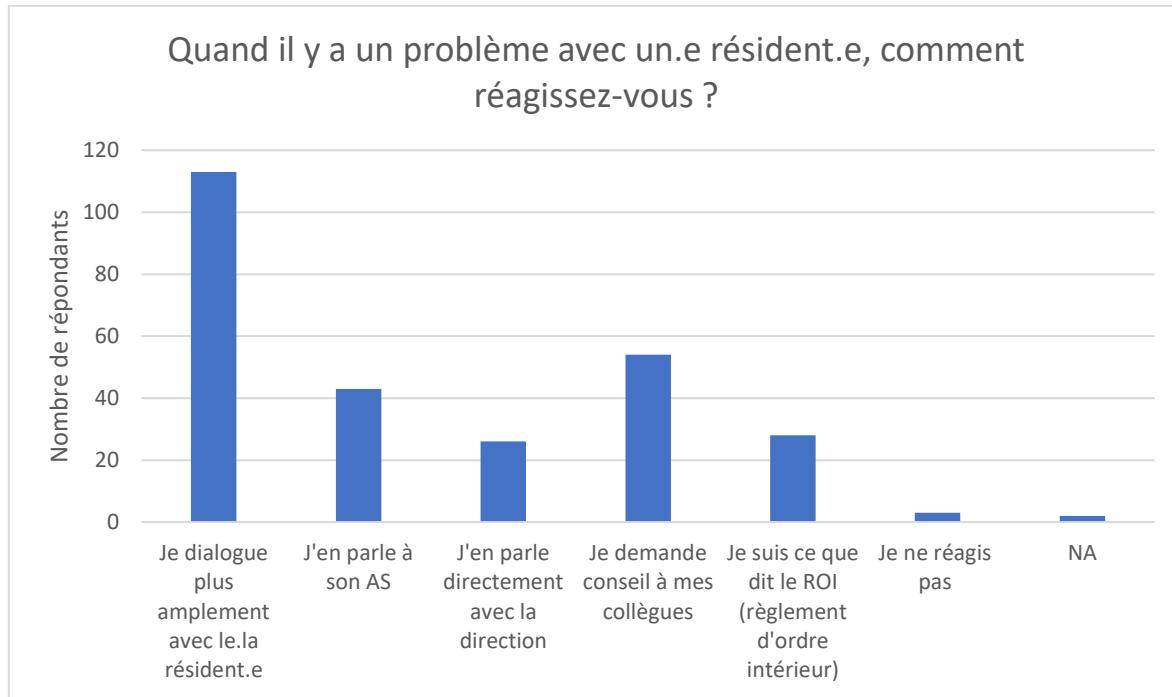
## Cause majeure des problèmes avec les résidents des centres francophones



**Figure 24 : Les causes majeures des problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres francophones.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

Une cause revient le plus souvent, c'est la lenteur des procédures. Cette redondance était attendue car cela revenait déjà pendant les entretiens individuels avec les employés de Fedasil Rixensart.



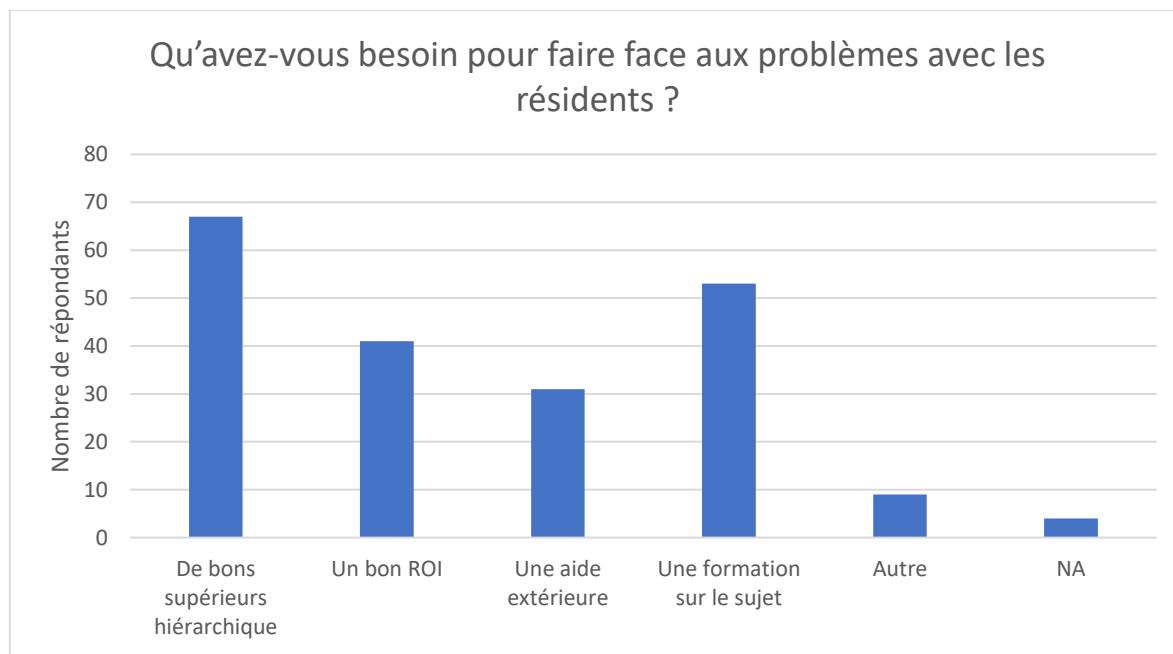
**Figure 25 : Les réactions des répondants face aux problèmes avec les résidents, dans les centres francophones.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

Après avoir déterminé les causes potentielles des problèmes avec les résidents, la question suivante abordait les réactions à envisager pour pallier ceux-ci. Cette question étant également composée de cases à cocher, 269 réponses ont été récoltées. La majorité des personnes (133 personnes, soit 93%) ont répondu que le dialogue avec le ou la résident(e) est la solution la plus utilisée pour régler un problème. Cette action peut (ou pas) être accompagnée d'autres solutions. Un peu moins de la moitié (44%) demandent conseil à leurs collègues afin de résoudre un problème avec un.e résident.e. Ensuite, 43 personnes (35%) en parlent à l'assistant social suivant le.a résident.e. Moins d'un quart (23%) des employés disent suivre la procédure indiquée dans le règlement d'ordre intérieur (ROI). 21% des employés, équivalent à 26 personnes, en discutent directement avec la direction. Enfin, seules trois personnes ont indiqué ne pas réagir en cas de problème avec les résidents (ces employés n'ont pu cocher que cette case).

Nous pouvons que, dans la case « NA » se trouvent les personnes qui ont indiqué ne jamais avoir eu de problème avec les résidents (incluant deux personnes). Aussi, il m'a été indiqué que la réaction dépendait de la gravité du problème. En effet, une personne a inscrit que

« S'il s'agit d'un problème mineur, une discussion suffit souvent. Si le problème est plus grave, cela se joue souvent de manière pluridisciplinaire. Nous avons une équipe "accompagnement", qui est là pour accompagner le résident dans sa vie au centre au quotidien. L'équipe est là aussi pour rappeler les règles en communauté, désamorcer les conflits, etc. Lorsque c'est nécessaire, c'est la direction qui sera interpellée (en dernier recours) ».



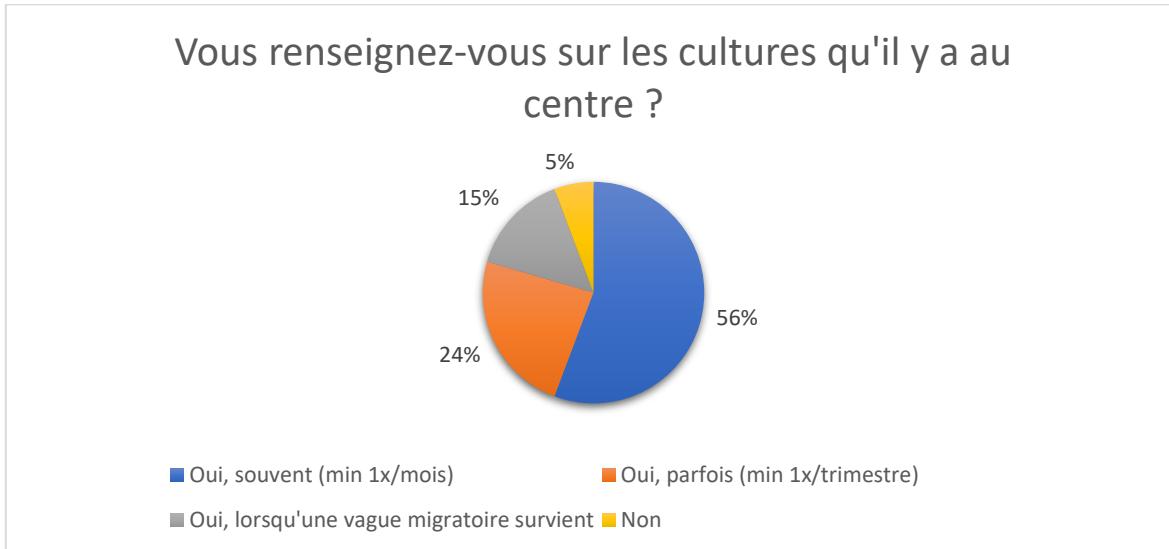
**Figure 26 : Les besoins des répondants pour faire face aux problèmes avec les résidents, dans les centres francophones.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

La résolution de problèmes nécessite des moyens, ce qui constitue le sujet de la question suivante. À nouveau présentée sous forme de cases à cocher, cette question a récolté 205 réponses. Comme nous pouvons le voir sur le graphique, plus de la moitié (55%) ont indiqué avoir besoin de bons supérieurs hiérarchiques (à l'écoute, présents, empathiques). Ensuite, 43% indiquent avoir besoin de formations sur le sujet. Certaines personnes ont spécifié vouloir des formations qui soient adaptées à leur fonction et évolutives. D'autres ont indiqué vouloir des formations sur des *soft skills*, tels que l'écoute active, la communication, l'empathie et la motivation. Les *soft skills* sont les « compétences comportementales, transversales et humaines » (cité par Forbes, 2022, para.2). 34 % souhaitent un bon ROI,

qui soit suivi par tous (également la direction), et 25 % une aide extérieure, allant du traducteur/trice au médiateur/trice. Enfin, dans la case « Autre » (7%) se trouvent les besoins suivants : une meilleure gestion, faire des activités avec les résidents et organiser des groupes de parole entre employés. La case « NA » reprend les personnes ayant indiqué que « chaque problème possède sa solution ».

*iii. Informations sur les cultures présentes au centre*



**Figure 27 : La fréquence de la prise d'information des répondants à propos des cultures qu'il y a dans les centres francophones.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

Au regard de la question sur les moyens de collection d'information par les collaborateurs du centre, la majorité des employés se renseignent au moins une fois par mois sur les cultures présentes dans leur centre Fedasil (à savoir que tous les centres n'accueillent pas les mêmes populations).



**Figure 28 : La source de la prise d'information des répondants à propos des cultures qu'il y a dans les centres francophones.**

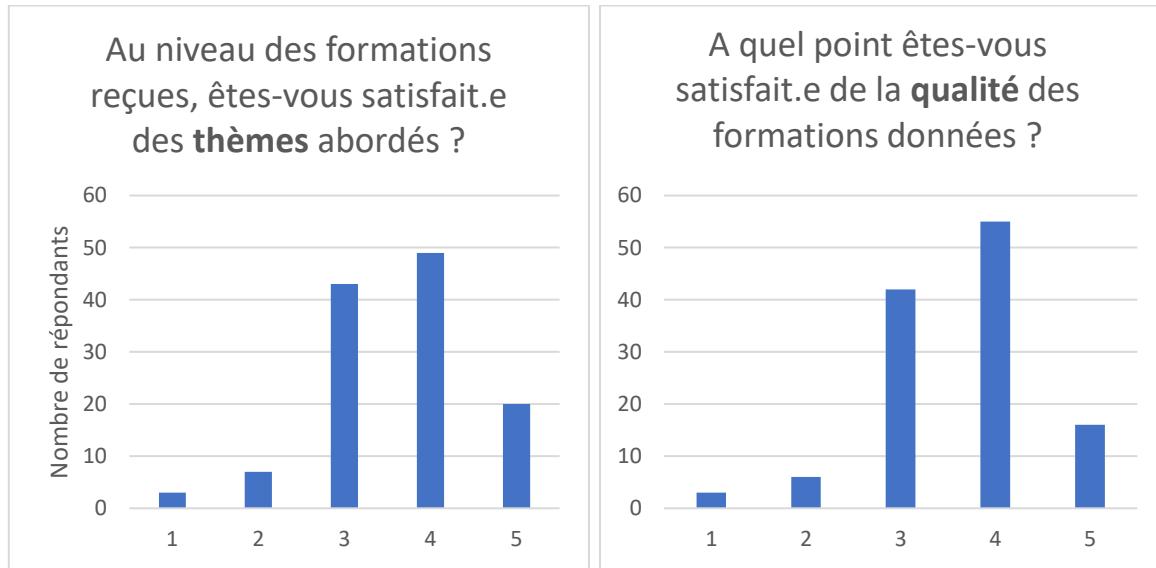
Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

Les canaux utilisés afin de se renseigner sur les cultures sont divers, et les employés en ont généralement indiqué plusieurs ; ce qui fait que 392 réponses ont été enregistrées. De plus, le canal d'information « Formation » a été ajoutée au graphique car elle est revenue plusieurs fois dans la case « Autre », présente dans l'enquête.

Nous pouvons observer quatre canaux majoritaires : les discussions avec les résidents ou personnes de même culture (80%), Internet (72%), via des formations (61%) données soit

par Fedasil (concernant des pays spécifiques) ou des formations externes sur le sujet, et via des informations internes à Fedasil (61%). Ensuite, les deux derniers canaux utilisés sont les connaissances acquises via le parcours de vie (29%) et via les livres (11%).

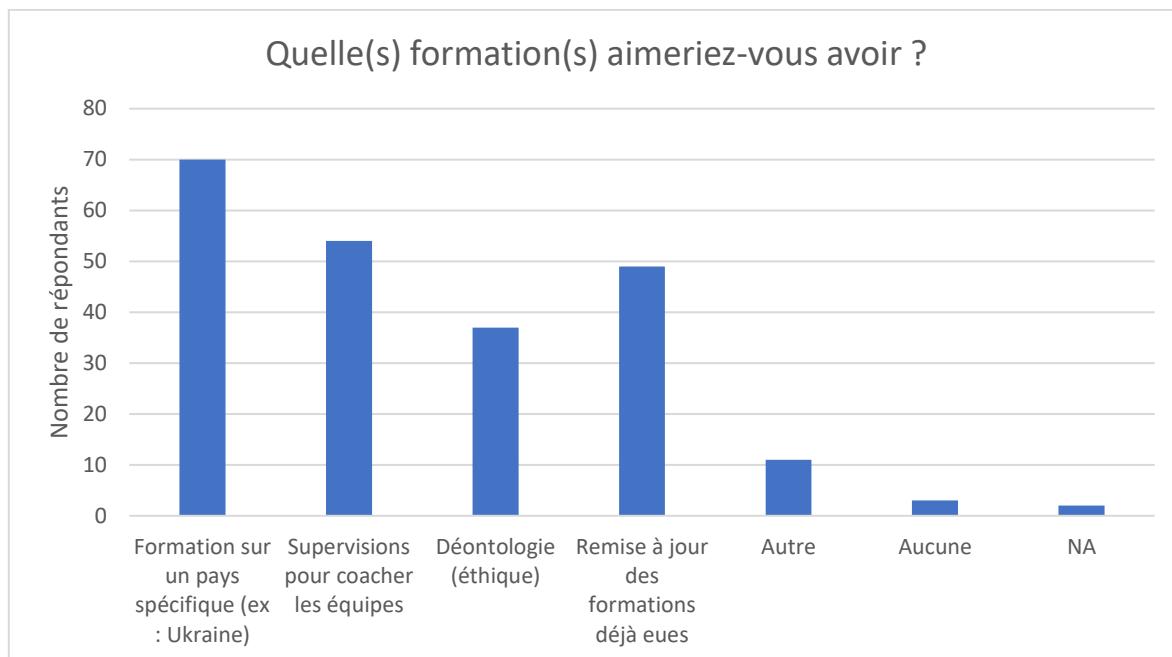
iv. *Formations*



*Figure 29 : La satisfaction des répondants quant aux thèmes abordés et à la qualité des formations données dans les centres francophones.*

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

A l'aide de ces deux questions, j'ai voulu voir s'il y avait une différence entre la satisfaction quant aux thèmes abordés lors des formations données par Fedasil et à la qualité de celles-ci. Nous pouvons voir une similitude entre ces deux graphiques, avec une légère baisse de 3% de la satisfaction la plus élevée par rapport à la qualité.



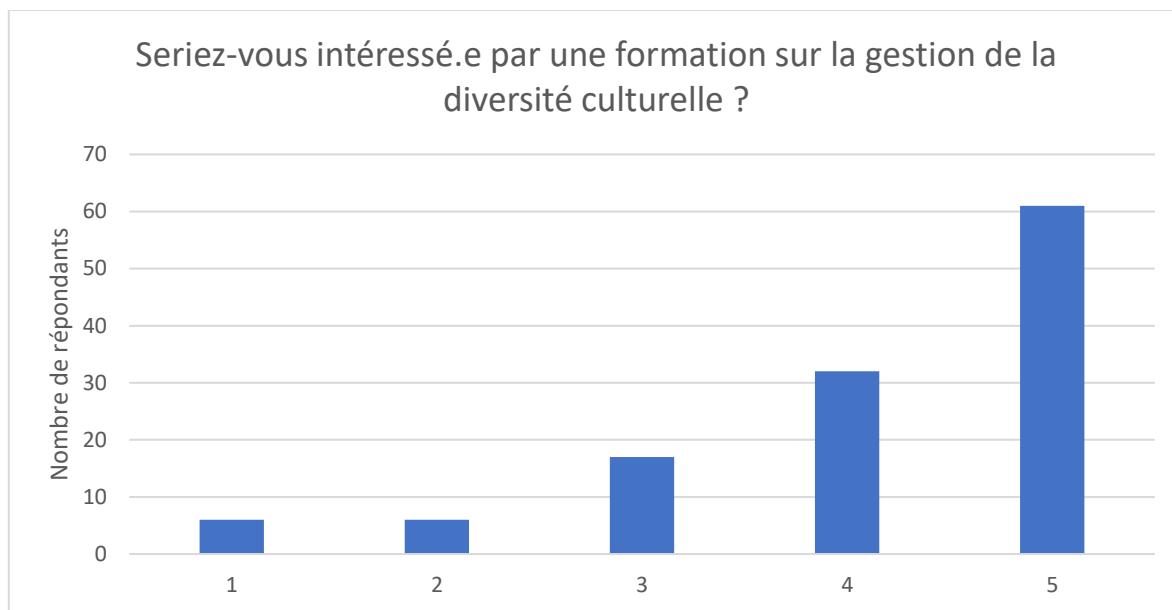
**Figure 30 : Les formations souhaitées par les répondants des centres francophones.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

Malgré une relative satisfaction pour la qualité des formations, 226 réponses ont été récoltées pour analyser les thèmes que les employés souhaiteraient aborder ultérieurement.

La formation ayant suscité le plus d'intérêt parmi les répondants (57%) est la formation spécifique à un pays (l'exemple donné dans le formulaire se basait sur l'actualité politique du premier semestre 2022 et portait donc sur l'Ukraine). Il faut savoir que, lorsqu'une vague migratoire importante (d'un même pays) arrive dans les centres Fedasil, une formation est alors donnée sur la culture de ce pays. La dernière en date a été donnée sur l'Afghanistan. Lors de ces formations, des données chiffrées sont fournies afin de poser un contexte. Par exemple, nous avons appris que, selon Chagias (2022), en date de février 2022, les centres étaient composés de 27% d'afghans. De plus, des intervenants apportent leur expertise au cours de la formation, notamment des professeurs d'université spécialisé dans un pays spécifique et des chercheurs. Ces experts amènent des informations variées sur la culture donnée, comme l'histoire du pays, les ethnies, les traits culturels, les habitudes et les normes sociales. Un commentaire est revenu plusieurs fois quant à ce type de formation : certains employés trouvent ces formations assez « superficielles ». Ces personnes disent que les formations sont « éclairantes » mais qu'elles ne vont pas « au fond des choses ».

Les autres formations souhaitées concernent des supervisions pour coacher les équipes (44%), une remise à jour des formations ayant déjà été suivies (40%) et une formation déontologique sur l'éthique (30%). Onze personnes ont indiqué d'autres formations que celles proposées dans le questionnaire : la gestion de conflit, les langues (comme l'arabe ou le pachto) et l'interculturalité. Nous pouvons voir ici que l'interculturalité a été mentionnée spontanément, ce qui est positif quant à la motivation portée à ce sujet.



**Figure 31 : L'intérêt des collaborateurs des centres francophones pour une formation sur la gestion de la diversité culturelle.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

Les formations sur la gestion de la diversité culturelle ont été définies dans cette enquête comme un apprentissage afin de distinguer et comprendre les dimensions culturelles, utiliser la diversité comme une force, gérer la communication interculturelle...

En sondant les intervenants, la majorité des employés sont très intéressés par une formation sur la gestion de la diversité culturelle. En effet, plus du trois quarts des employés (76%) ont indiqué un intérêt de quatre ou cinq. Les personnes ont pu exprimer leur choix et ces personnes ont notamment indiqué que ces formations étaient bénéfiques pour :

- Aider à mieux interpréter certains comportements ;

- Anticiper certaines tensions ;
- Limiter les incompréhensions, les malentendus ;
- Aider à gérer le quotidien et les relations au sein du centre ;
- Aider à communiquer ;
- S'adapter aux autres cultures.

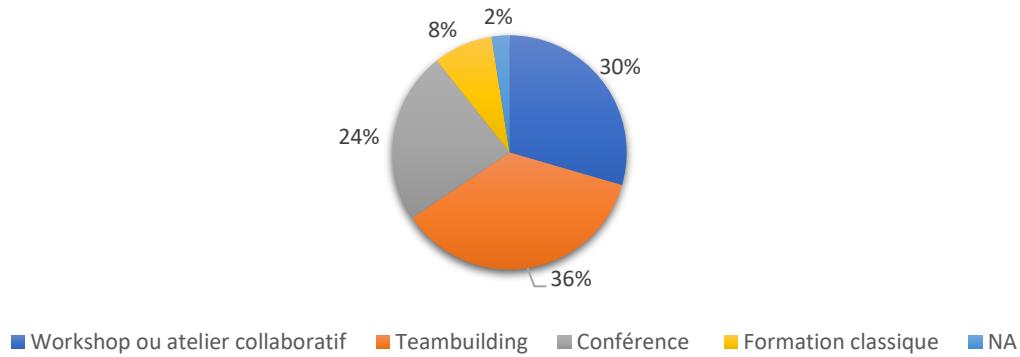
Certaines personnes ont indiqué que cette formation devrait être « obligatoire », d'autres proposent de la donner aussi aux résidents ; dans la pratique cela paraît compliqué vu que les résidents ne parlent pas les mêmes langues, mais cela reste à étudier. D'autres encore ont qualifiés cette formation comme « essentielle », « pertinente », « passionnante », « inépuisable ».

14% des employés ont indiqué être assez neutre sur le sujet. Certaines personnes ont exprimé avoir déjà reçu ce genre de formation, d'autres disent que ça ne serait intéressant que pour les nouveaux collaborateurs, ou que ce serait difficile à appliquer car il y a la barrière de la langue. En effet, lors d'un entretien individuel, un des employés de Fedasil Rixensart a évoqué le fait que certaines formations de Fedasil étaient seulement données en anglais, mais que les employés ne parlant que français sont nombreux (dans les centres francophones). Il y a donc une barrière linguistique qui freine l'accès à certaines formations.

10% comportent les personnes n'étant pas (du tout) intéressés par le sujet, ayant donc inscrit un 1 ou un 2, ont indiqué que ce n'était pas la priorité, qu'ils n'avaient pas de contact avec les résidents et donc que ce n'était pas pertinent pour eux, ou encore que ce genre de formation étaient souvent « trop généralistes ».

Nous pouvons noter que les formations directement liées à l'IC n'ont pas été évoquées dans cette enquête. Effectivement, vu la nouveauté du sujet, nous pouvons supposer que peu de personnes connaissent cette intelligence, ce qui pourrait mener à des jugements, et donc à de la subjectivité quant aux réponses ; d'ailleurs, plusieurs formateurs d'IE et de diversité culturelle interrogés ont déclaré que selon eux, l'IC n'était qu'un outil marketing.

Parmi les propositions suivantes, quel type de formation vous tenterait le plus afin d'aborder la gestion de la diversité culturelle ?



**Figure 32 : Les types de formation souhaités par les collaborateurs pour la gestion de diversité culturelle, dans les centres francophones.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 4 : Enquête pour les centres francophones)

Afin de pouvoir recommander un type de formation à donner sur la gestion de la diversité culturelle (ou un sujet similaire), les employés ont pu indiquer leur choix. Les types de formation sont définis de la manière suivante :

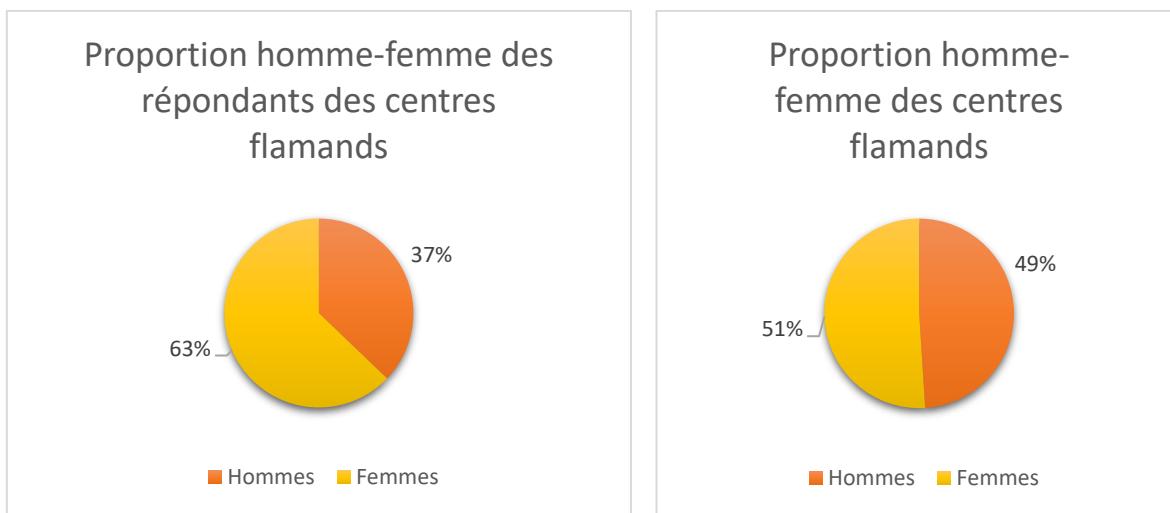
- Les team buildings : sont « une série d'activités ludiques et originales qui aident à améliorer la cohésion au sein du groupe, mais aussi à régler certaines situations conflictuelles, en sortant ces membres du contexte professionnelle. » (Emploitic, 2022, para.3)
- Les workshops ou ateliers collaboratifs : selon Labat (2019), cela représente un travail fait sur un groupe de personnes, ce travail étant fait grâce à des exercices interactifs et dont la finalité est très précise. Cette finalité est définie par l'amélioration d'une situation compliquée à résoudre. En effet, ces ateliers collaboratifs sont utilisés afin de mettre des solutions en œuvre et donc de (potentiellement) résoudre le problème spécifique.
- Les conférences : selon le dictionnaire Larousse (n.d.), c'est un « exposé fait devant un public et portant sur des sujets d'ordre littéraire, artistique, scientifique, etc. »

Les team buildings sont ressortis comme étant les favoris (36%), suivis des workshops (30%) et des conférences (24%). Les formations classiques comptent pour 8%. Dans la case « NA » se trouvent les personnes n'ayant pas répondu (ils avaient la possibilité de noter un autre type de formation), soit 2%.

Passons maintenant aux résultats obtenus de l'enquête donnée aux centres flamands.

## b. Les résultats obtenus des centres flamands

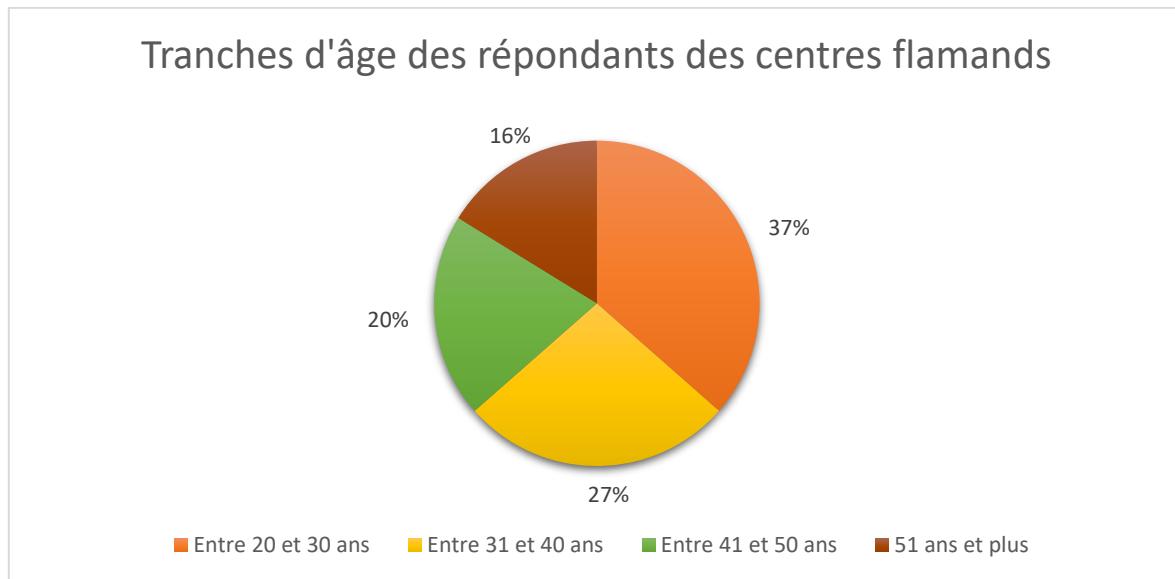
### i. *Informations générales*



**Figure 33 : La proportion homme-femme dans les centres flamands.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

148 réponses ont été récoltées pour les centres flamands. Leur analyse suit la même structure que celle des réponses francophones. La première question concerne le sexe des répondants. Comme nous pouvons le voir sur le graphique, la majorité (63%) de ceux-ci sont des femmes. À la différence des centres francophones, la force de travail des 17 centres flamands est constituée de légèrement moins d'hommes (49%) que de femmes (51%). Malgré cela, comme pour les centres francophones, nous pouvons observer que davantage de femmes répondent.

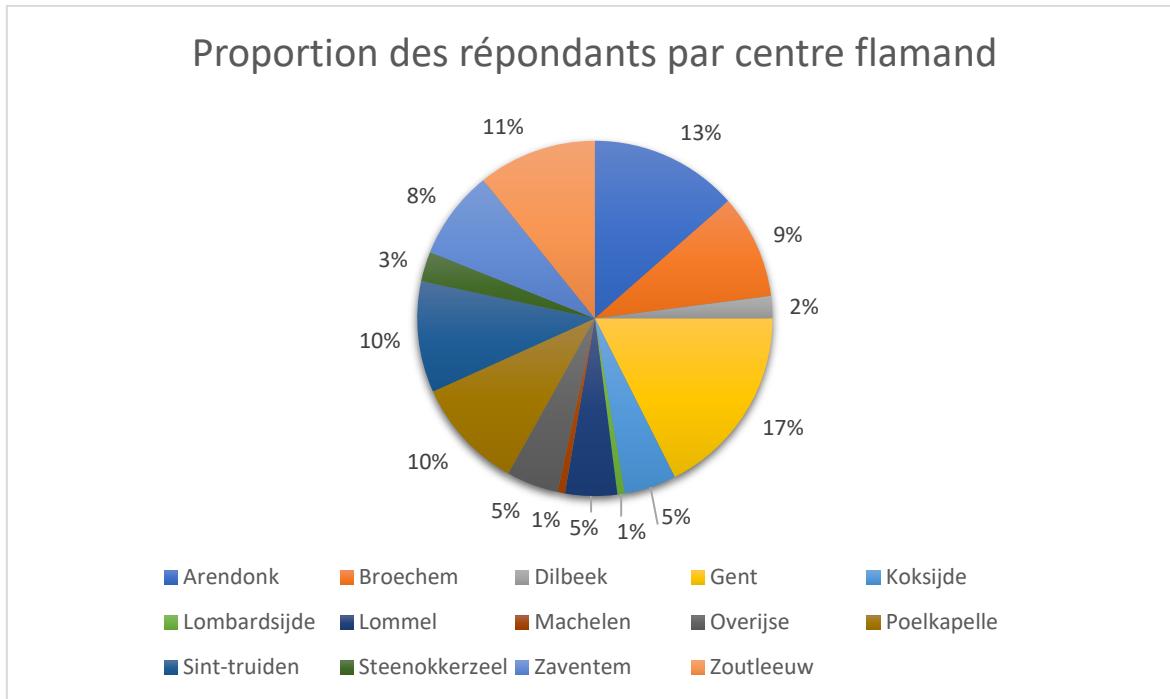


**Figure 34 : Les tranches d'âge des répondants des centres flamands.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

Le graphique nous montre que la plus grande partie de la population observée (37%) est aussi la plus jeune : ces personnes ont entre 20 et 30 ans. Ensuite, plus d'un quart des répondants (27%) a entre 31 et 40 ans, un cinquième a entre 41 et 50 ans et enfin, 16% des répondants ont 51 ans ou plus.

Nous pouvons observer que les répondants flamands sont en moyenne plus jeunes que les répondants francophones.



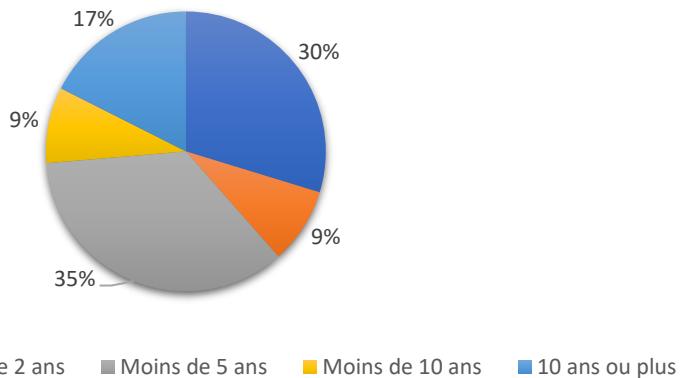
**Figure 35 : La proportion des répondants par centre flamand.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

Sur les 17 centres contactés, trois n'ont pas été représentés : Deurne, Geel et Kapellen. La majorité des répondants viennent de Gand (17%), puis, de manière décroissante, les personnes viennent de Arendonk (13%), Léau (11%), Saint-Trond (10%), Poelkapelle (10%), Broechem (9%), Zaventem (5%), Coxyde (5%), Lommel (5%), Overijse (5%), Steenokkerzeel (3%), Dilbeek (2%), Machelen (1%) et Lombardsijde (1%).

Nous constatons ici une diversité de centres plus grande que dans le formulaire francophone.

## Proportion du temps de travail passé des répondants des centres flamands

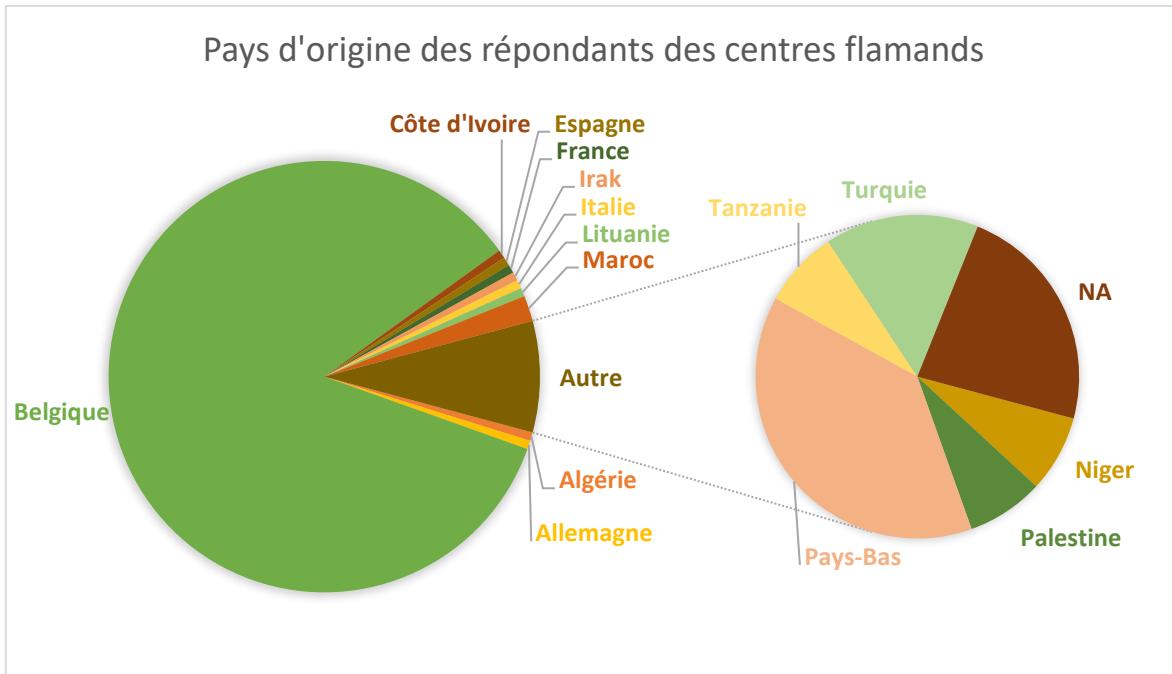


**Figure 36 : La proportion du temps de travail passé des répondants des centres flamands.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

La plupart des répondants (35%) travaillent depuis moins de cinq ans chez Fedasil. De plus, une grande partie (30%) comprend de nouveaux collaborateurs. Ensuite, 17% des répondants sont des employés de Fedasil depuis dix ans ou plus. Enfin, 9% des employés travaillent chez Fedasil depuis moins de dix ans et le même pourcentage comprend les employés travaillant chez Fedasil depuis moins de deux ans.

Logiquement, comme les répondants des centres flamands sont plus jeunes (majorité de personnes entre 20 et 30 ans), le temps de travail passé chez Fedasil est plus faible que la proportion observée dans les centres francophones.

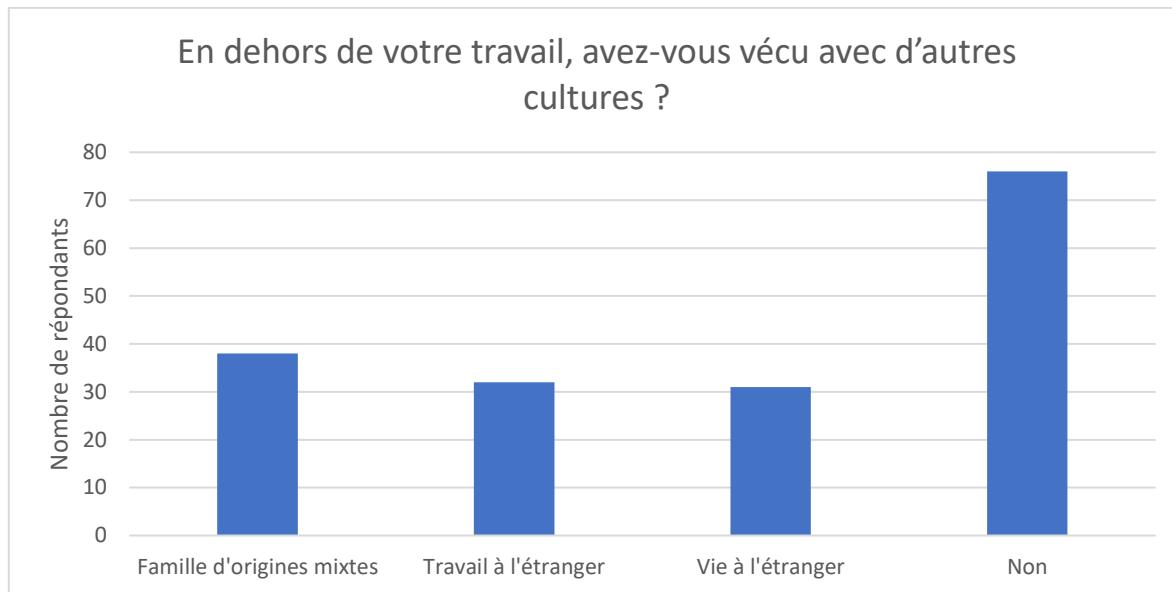


*Figure 37 : Les pays d'origine des répondants des centres flamands.*

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

La question relative à l'origine des collaborateurs a collecté 156 réponses pour 148 répondants. La majorité des personnes ont indiqué être belge (89%). Plusieurs origines sont revenues quelques fois, comme l'origine néerlandaise (5x), marocaine (3x) et turque (2x).

La proportion de belges est équivalente dans les centres francophones et flamands.



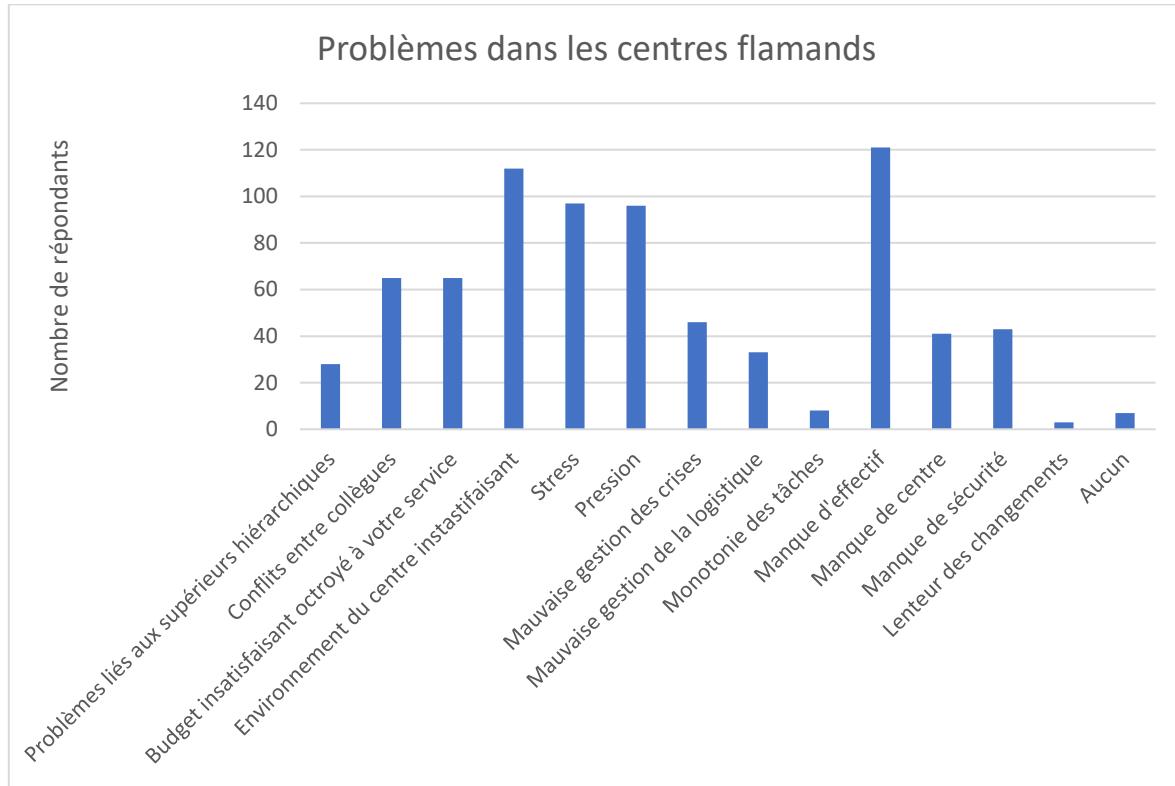
**Figure 38 : Les canaux de diversité culturelle des répondants des centres flamands.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

Pour la question relative à au contacts interculturels hors du cadre du travail, 177 réponses ont été collectées. Plus de la moitié (56%) des employés flamands ont répondu ne jamais avoir vécu avec d'autres cultures, soit 13% de plus que pour les centres francophones. Plus d'un quart (26%) ont indiqué faire partie d'une famille d'origines mixtes. Ensuite, 22% ont noté avoir travaillé à l'étranger, et enfin 21% ont vécu à l'étranger.

Les employés des centres flamands vivent (ou ont vécu) avec les cultures des pays suivants : les cultures africaines et arabes (Maroc, Syrie, Egypte, Congo...), les cultures latines (Colombie, Chili, Venezuela...), les cultures occidentales (France, Italie, Allemagne, Espagne, Pologne, Angleterre...) et les cultures asiatiques (comme l'Inde).

## ii. Problèmes en interne et avec les résidents

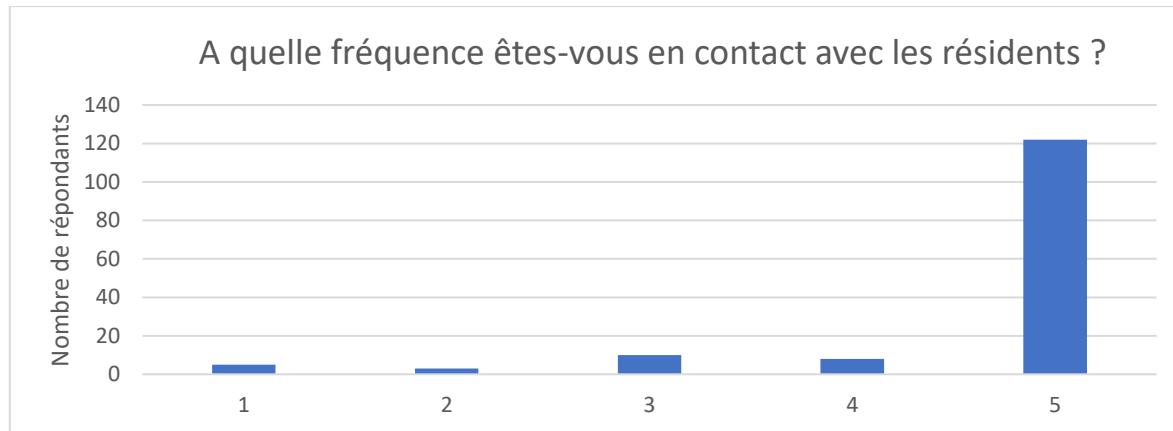


**Figure 39 : Les problèmes en interne dans les centres flamands.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

La question relative aux problèmes en interne rencontrés dans les centres flamands a récolté 765 réponses, avec une moyenne de cinq réponses par répondants. Comme dans les centres francophones, les employés des centres flamands ont indiqué majoritairement (82%) que le manque d'effectif était le problème le plus important. Cette problématique est encore plus forte dans ces centres. La deuxième problématique qui revient souvent est l'insatisfaction quant à l'environnement du centre (76%). En troisième, nous retrouvons deux problématiques (65%) : le stress et la pression. Ensuite, les problématiques sont, de manière décroissante, les suivantes : les conflits entre collègues (44%), l'insatisfaction quant au budget octroyé au service (44%), la mauvaise gestion des crises (31%), le manque de sécurité (29%), le manque de centre (28%), la mauvaise gestion de la logistique (22%), les problèmes liés aux supérieurs hiérarchiques (19%), la monotonie des tâches (5%).

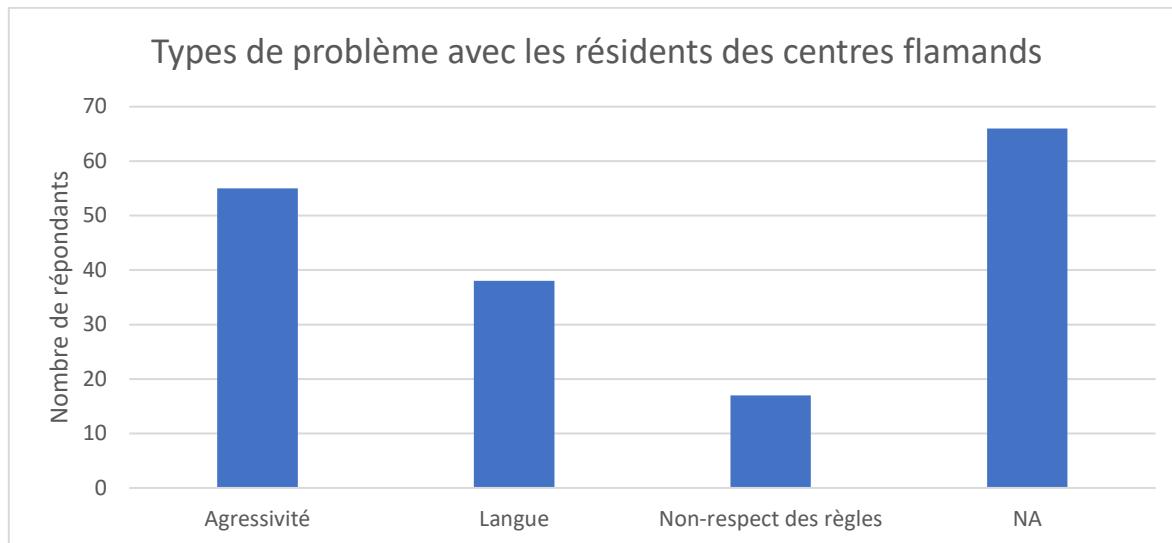
Nous pouvons donc constater que le problème majeur des centres francophones et flamands est le même, même si la proportion est plus importante (de 61 à 82 % respectivement) : le manque d'effectif.



*Figure 40 : La fréquence des contacts des répondants avec les résidents des centres flamands.*

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

Comme pour les centres francophones, la majorité des employés (82%) ont indiqué avoir un contact journalier avec les résidents.



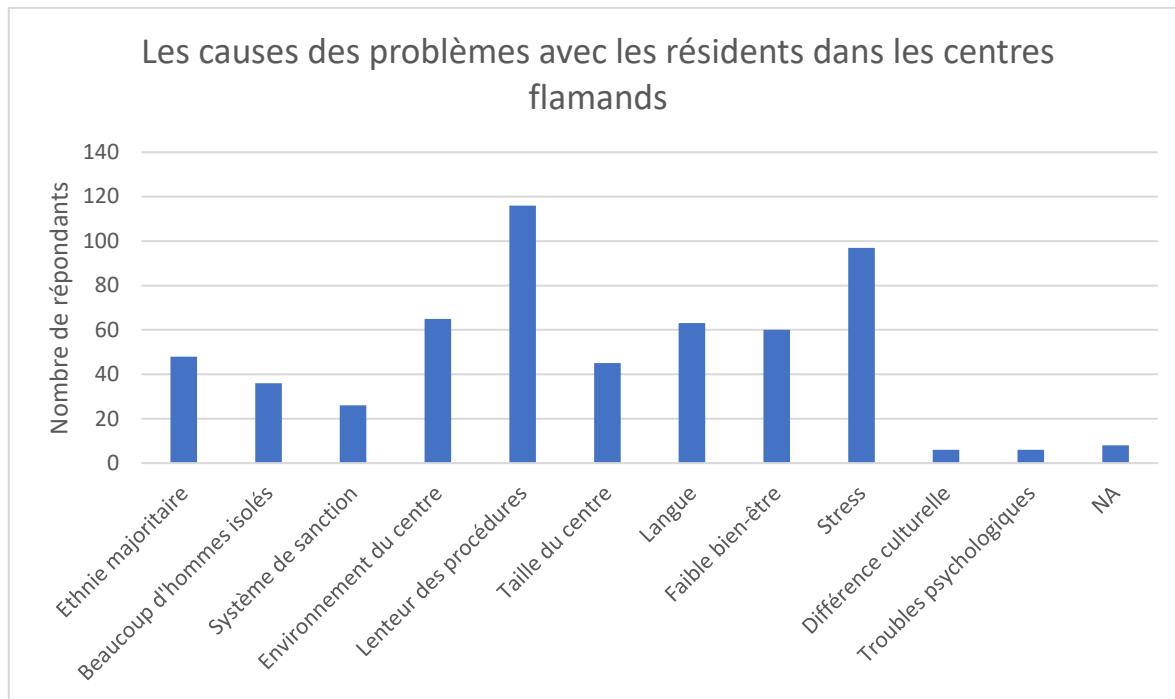
**Figure 41 : Les types de problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres flamands.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

Au total, 176 réponses ont été récoltées pour envisager les problèmes liés aux interactions avec les résidents. Le plus de réponses collectées se trouvent dans la case « NA » (45%). Dans celle-ci, nous comptons notamment les personnes ayant indiqué qu'il n'y avait aucun problème, ou de simples problèmes du quotidien, ou encore qu'il y en eût surtout pendant la crise du coronavirus.

Le problème étant le plus revenu (37%) est l'agressivité : elle peut être exprimée sous forme verbale ou matérielle (vandalisme), et comprend aussi les tensions entre les résidents. Les employés ont indiqué que l'agressivité des résidents est accentuée par 1) le manque de formation du personnel, et 2) la non-satisfaction des demandes des résidents – selon les employés, ce sont des demandes auxquelles les employés ne peuvent pas répondre. Le deuxième problème étant beaucoup revenu est lié à 26% à la langue. En dernier, nous trouvons le non-respect des règles (11%).

Comparé aux résultats obtenus dans l'enquête francophone, la proportion quant à l'agressivité est exactement la même. Quant aux autres proportions, elles sont quasi identiques (à 4% près pour la langue et à 1% près pour le non-respect des règles).



**Figure 42 : Les causes des problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres flamands.**

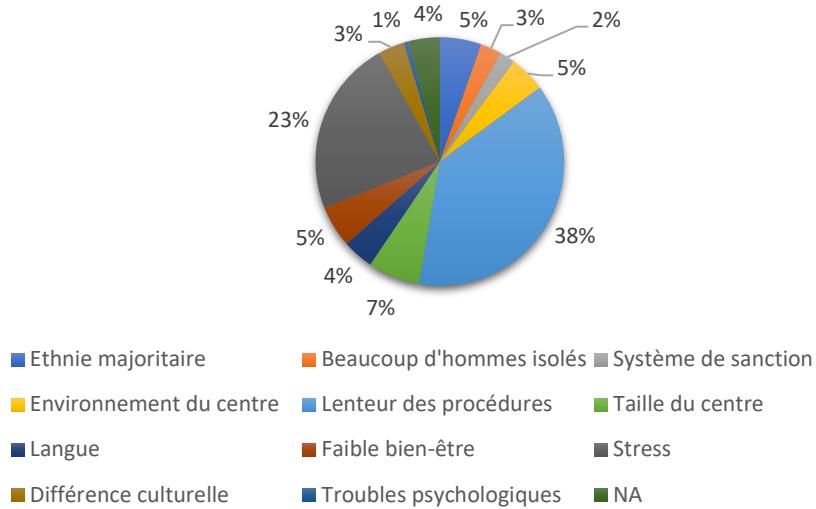
Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

La question de la cause de ces problèmes a résulté en 576 réponses. Cependant, certaines personnes ont noté, à la question précédente, n'avoir aucun problème avec les résidents mais ont quand même répondu à cette question.

La cause des problèmes étant la plus souvent revenue est la lenteur des procédures (78%). Ensuite, nous observons, de manière décroissante : le stress (65%), l'environnement du centre (44%), la langue (42%), un faible bien-être (ex : manque d'hygiène, surpopulation dans les chambres... soit 40%), une ethnie majoritaire (32%), un centre trop grand (30%), beaucoup d'hommes isolés (24%), et un système de sanction trop strict (18%). Enfin 2 causes ont été rajoutées par les employés : des différences culturelles (origines et religion, soit 4%) et les troubles psychologiques des résidents (4%). Dans la case « NA » se trouvent les personnes ayant noté qu'il n'y avait pas ou peu de problèmes (5%).

Comparé aux centres francophones, la lenteur des procédures revient aussi en première place quant à la cause des problèmes avec les résidents. En revanche, en deuxième place nous trouvons le problème de la langue, et ensuite le stress.

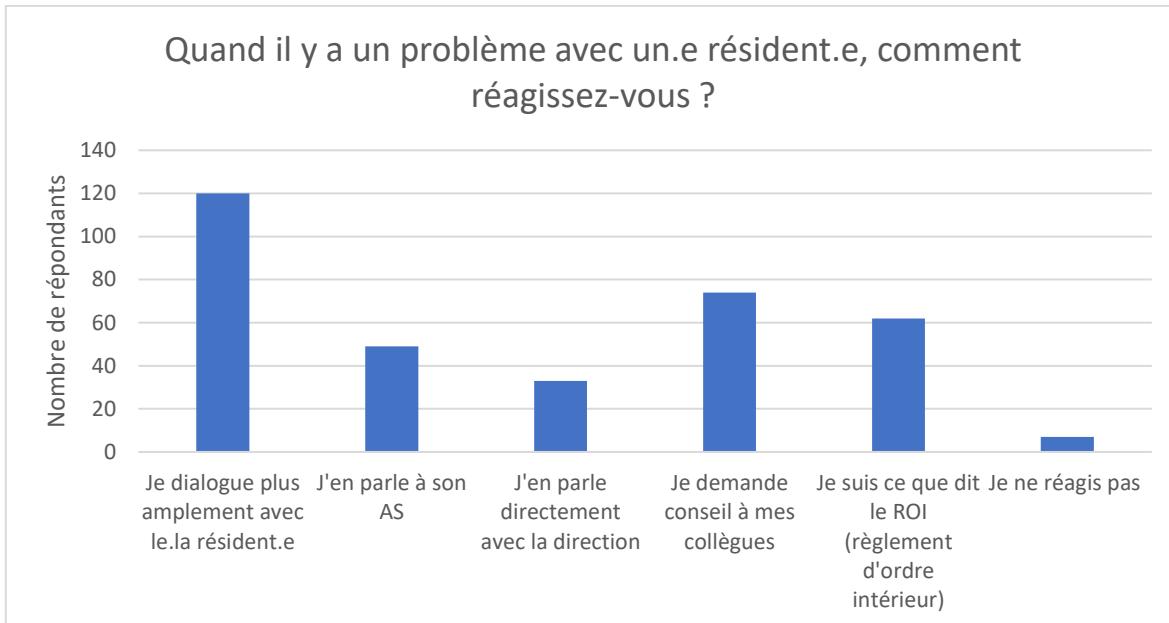
## Cause majeure des problèmes avec les résidents dans les centres flamands



**Figure 43 : Les causes majeures des problèmes rencontrés par les répondants avec les résidents des centres flamands.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

Nous pouvons observer ici, comme dans l'enquête francophone, que c'est la lenteur des procédures qui revient en premier comme cause majeure des problèmes avec les résidents. La deuxième cause qui revient régulièrement est le stress.



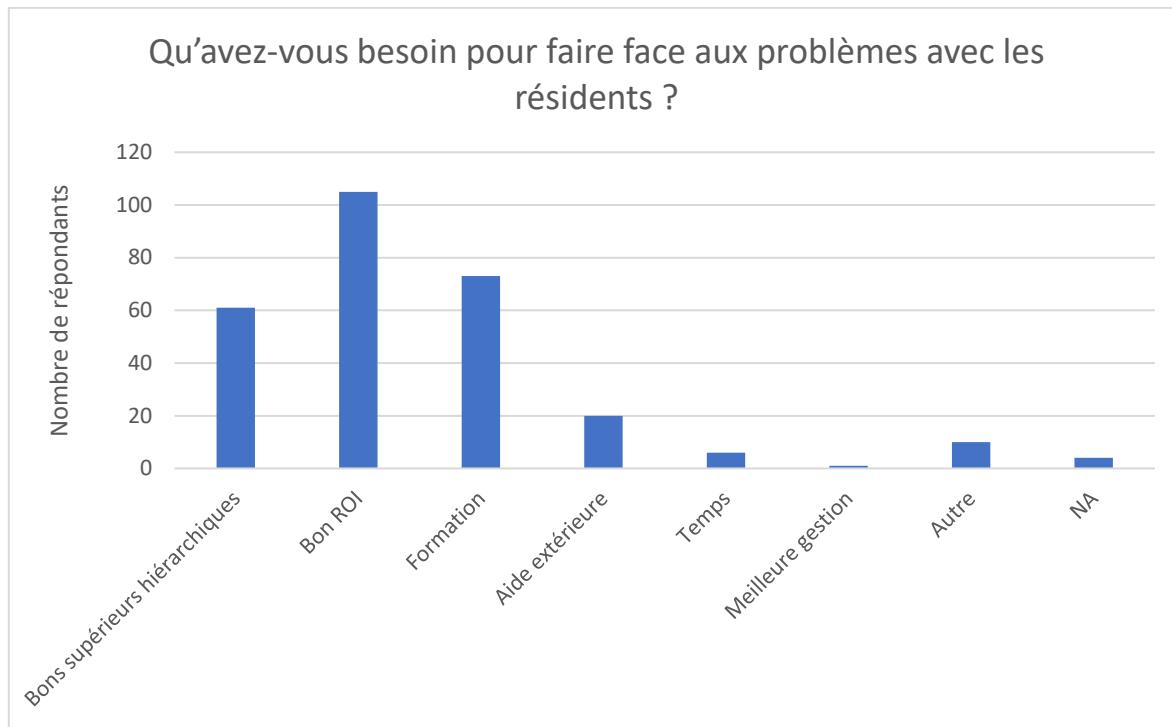
**Figure 44 : Les réactions des répondants face aux problèmes avec les résidents des centres flamands.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

345 données ont été collectées pour analyser les moyens mis en œuvre pour régler les problèmes avec les résidents.

La majorité des employés (81%) ont indiqué dialoguer plus amplement avec le.a résident.e lorsqu'un problème survient. La moitié des employés demande conseil à leurs collègues. Ensuite, moins de la moitié (42%) suit la procédure à la lettre, un tiers en parle à l'assistant social du résident, 22% en parle directement avec la direction et 5% ne réagit pas.

Comparé aux centres francophones, les deux réactions les plus indiquées sont les mêmes – le dialogue avec le.a résident.e et les demandes de conseil aux collègues. Cependant, la troisième est différente : une discussion avec l'assistant social du résident pour les centres francophones, et un suivi du ROI pour les centres flamands.



**Figure 45 : Les besoins des répondants pour faire face aux problèmes avec les résidents des centres flamands.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

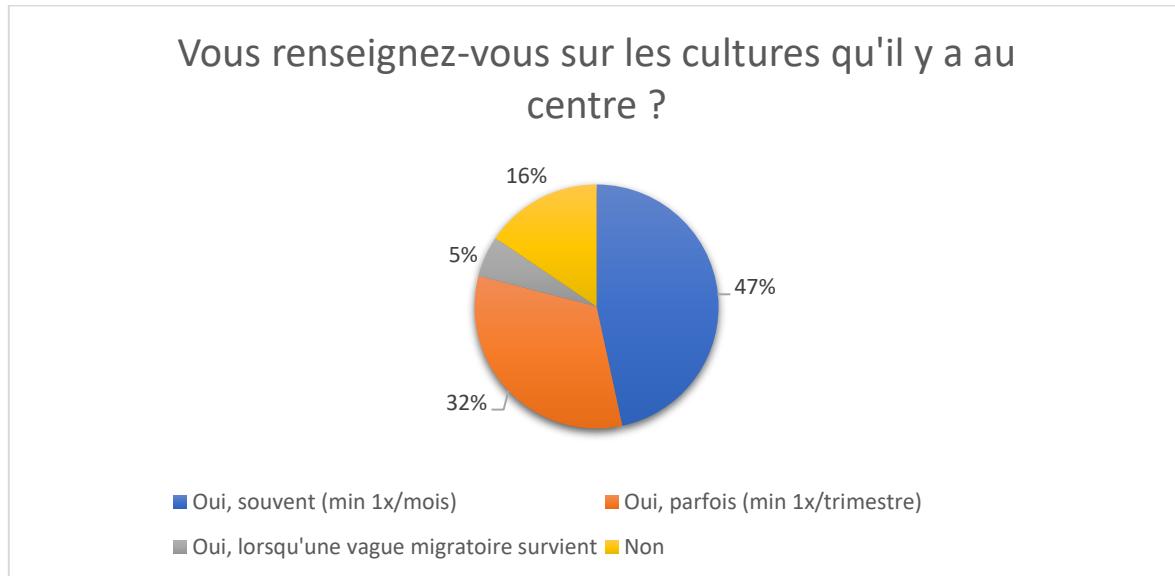
280 réponses ont été collectées quant aux moyens idéalement disponibles pour réagir correctement aux problèmes avec les résidents

La majorité (71%) des employés a indiqué qu'un bon ROI était la solution afin de résoudre les problèmes avec les résidents. Un peu moins de la moitié des employés (49%) a besoin de formations, sur des sujets tels que des formations sur la gestion de conflits mais aussi sur les soft skills (cf. supra p.23) (l'écoute active, la communication...). 41% indiquent avoir besoin de bons supérieurs hiérarchiques. D'autres ont indiqué avoir besoin d'une aide extérieure (13%). Dans la case « Autre » (7%) se trouvent les besoins suivants (cités de manière décroissante) : davantage de temps, davantage de moyens financiers afin d'améliorer l'infrastructure, davantage de personnel de la collaboration entre les services, davantage d'information sur les résidents afin de mieux les comprendre, une meilleure gestion et une politique de sanction qui fonctionne.

Lorsque nous comparons les résultats des deux enquêtes, nous voyons que le besoin qui revient plus est différent. En effet, dans les centres francophones, ce n'est pas un bon ROI

mais bien de bons supérieurs hiérarchiques qui sont attendus afin de faire face aux problèmes avec les résidents. Cependant, nous pouvons observer que les trois mêmes besoins se trouvent sur le « podium » – le ROI, les supérieurs hiérarchiques et les formations.

### *iii. Informations sur les cultures présentes au centre*

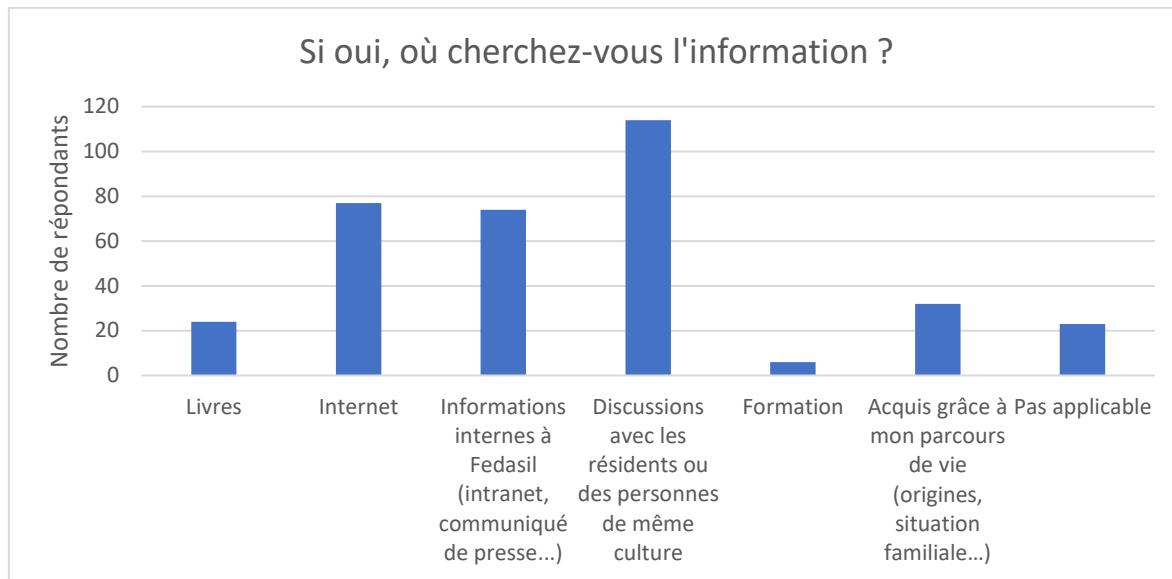


**Figure 46 : La fréquence de la prise d'information des répondants à propos des cultures qu'il y a dans les centres flamands.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

À la question de la recherche d'information sur les cultures présentes dans les centres d'accueil, la majorité des personnes se renseignent de manière trimestrielle sur les cultures des résidents se trouvant dans le centre où ils sont employés.

Si nous comparons les résultats à ceux des centres francophones, nous observons que les employés des centres flamands ont répondu qu'ils se renseignaient moins régulièrement sur les cultures qu'il y a dans les centres dans lesquels ils travaillent.



**Figure 47 : La source de la prise d'information des répondants à propos des cultures qu'il y a dans les centres flamands.**

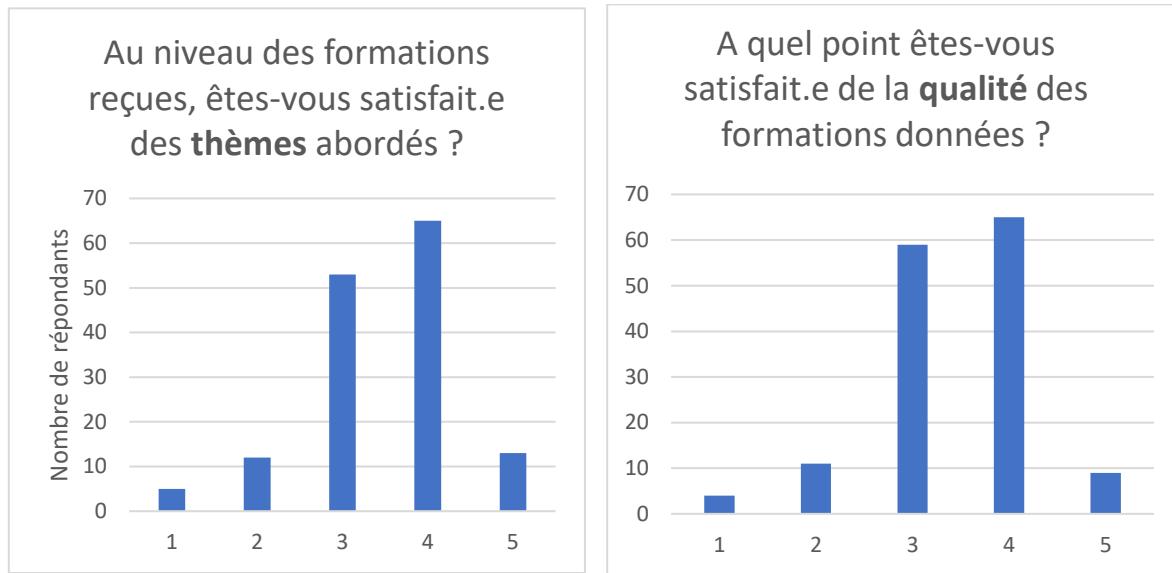
Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

La majorité des employés (77%) discutent avec les résidents ou des personnes de mêmes cultures. Ensuite, plus de la moitié (52%) utilisent internet pour s'informer sur les cultures. Après, la moitié ont indiqué s'informer via les canaux internes à Fedasil. Les autres canaux d'information sont : acquis grâce au parcours de vie (22%), grâce aux livres (16%) et aux formations culturelles (ou sur un pays spécifique, soit 4%).

Pour cette question, 350 réponses ont été collectées.

Comparé aux résultats obtenus via l'enquête francophone, nous pouvons voir que les employés des centres flamands optent généralement pour une solution : discuter avec des personnes de mêmes cultures que les résidents, ou les résidents eux-mêmes. Dans les centres francophones, les canaux d'informations sont plus diversifiés.

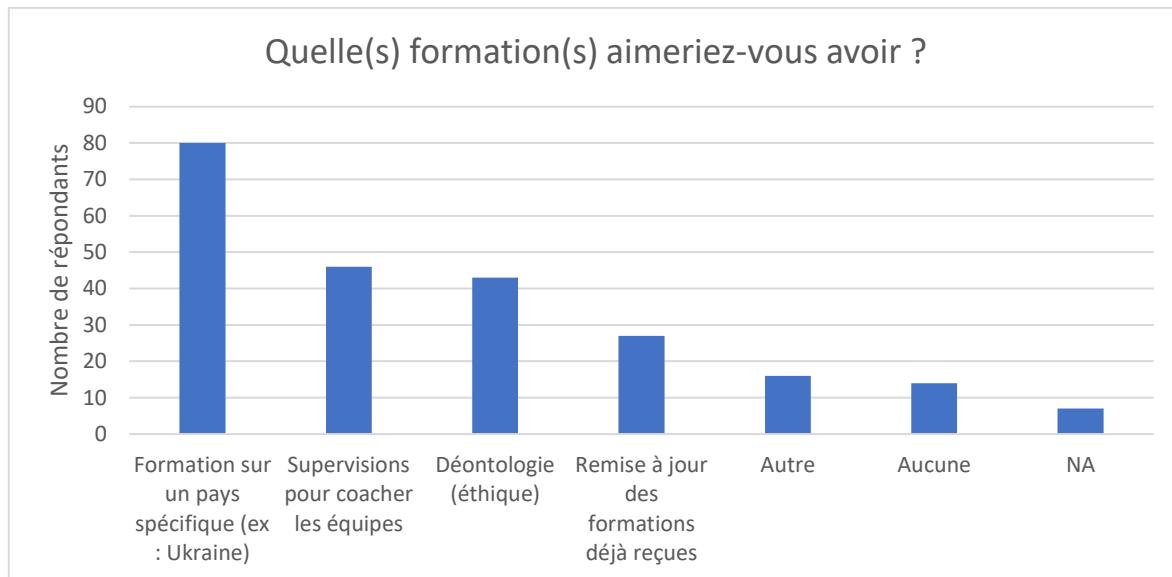
iv. *Formations*



*Figure 48 : La satisfaction des répondants quant aux thèmes abordés et à la qualité des formations données dans les centres flamands.*

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

Les résultats parlent d'eux-mêmes, et sont similaires aux résultats obtenus dans l'enquête francophone.



**Figure 49 : Les formations souhaitées par les répondants des centres flamands.**

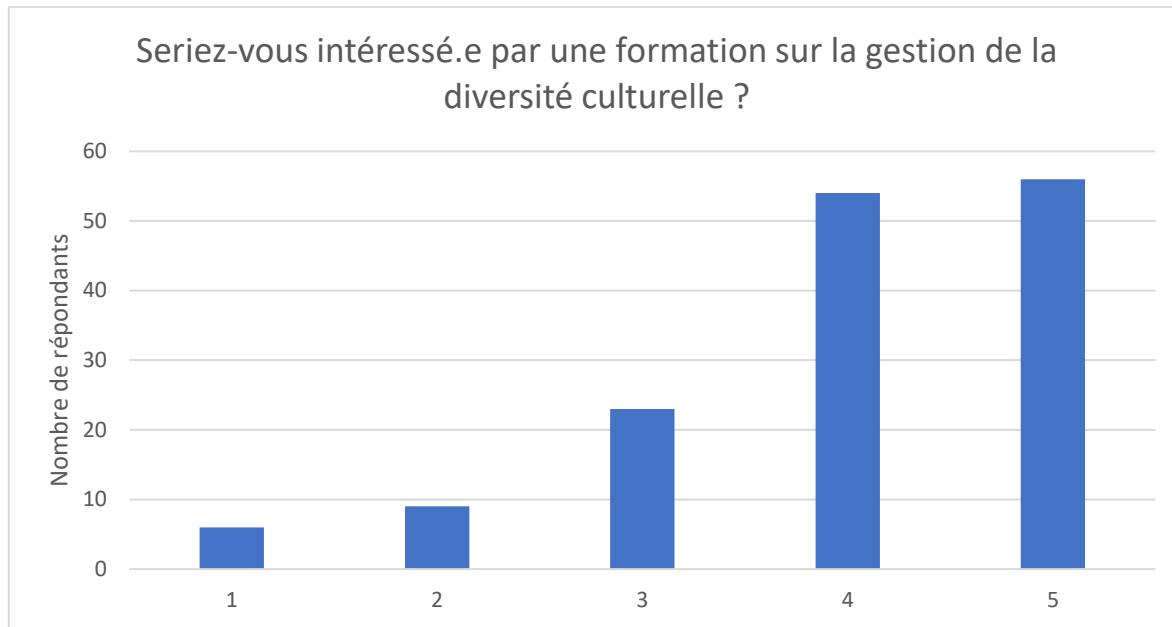
Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

Au regard des formations souhaitées par les collaborateurs de Fedasil, 238 réponses ont été collectées.

Plus de la moitié des employés (54%) ont répondu voulu suivre une formation sur un pays spécifique. Cependant, certains employés m'ont fait remarquer que l'exemple de l'Ukraine n'était pas pertinent pour eux car ce n'est pas leur « groupe cible ». En effet, ces personnes sont majoritairement logées à Bruxelles. D'autres employés m'ont précisé vouloir des formations comprenant les mœurs et coutumes spécifiques des pays dont ils ont une population importante. Ensuite, dans l'ordre décroissant, les formations souhaitées sont les suivantes : des supervisions pour coacher les équipes (31%), de la déontologie (29%) et des remises à jours des formations déjà eues (18%). Les employés m'ont indiqué souhaiter d'autres formations non mentionnées dans le questionnaire de base, dont trois qui sont revenues plusieurs fois : les *soft skills* (communication, assertivité, gestion du stress...), la gestion de conflit et l'interculturalité. Les formations souhaitées sur l'interculturalité comprennent, selon les employés, une meilleure gestion de la diversité culturelle et donc une « reconnaissance des goulets d'étranglement multiculturels ».

Dans la case « NA » se trouvent les personnes n'ayant pas répondu (soit 5%), et une personne indiquant vouloir des formations qui soient dispensées plus proches du domicile (car pour le moment, elles sont données au siège social à Bruxelles).

Une chose est sûre, en comparant les deux enquêtes, nous pouvons observer que le souhait de suivre une formation sur un pays spécifique est élevé pour une majorité des employés de Fedasil (57% pour les centres francophones et 54% pour les centres flamands). En deuxième place, nous trouvons dans les deux cas la supervision pour former es équipes. Cependant, la troisième donnée qui ressort le plus est différente : nous trouvons la formation sur la déontologie pour les centres francophones, et la remise à jours des anciennes formations pour les centres flamands.



**Figure 50 : L'intérêt des répondants des centres flamands pour une formation sur la gestion de la diversité culturelle.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

La majorité des personnes ont répondu favorablement quant aux formations sur la gestion de la diversité culturelle. En effet, 74% des employés ont noté un intérêt de 4 ou 5. Ces personnes ont justifié cela par les avantages suivants :

- Compréhension et connaissance des autres cultures. En effet, un ou une employée a indiqué la chose suivante : « Il est très agréable pour les employés de pouvoir parler des différences culturelles avec les résidents, et cela conduit

souvent à une plus grande compréhension de leur part car nous faisons également l'effort d'en apprendre davantage sur eux. » ;

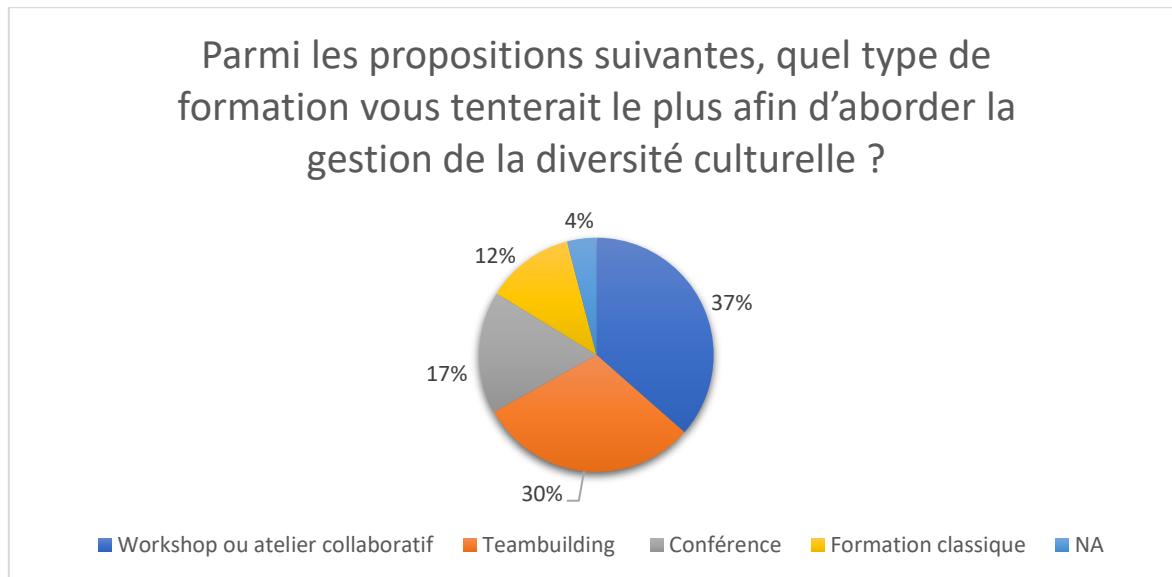
- Amélioration de la relation avec les résidents ;
- Communication interculturelle.

Plusieurs employés ont souligné le fait que ces formations doivent être « orienté pratique ».

15% des employés ont indiqué être assez neutre quant à ces formations, et ont justifié cela en disant qu'ils trouvent ces formations pertinentes pour les nouveaux collaborateurs mais, en tant qu'« ancien », peu de choses sont apprises. D'autres ont indiqué n'avoir que très peu de contact avec les résidents, et que ces formations ne sont pas pertinentes pour eux.

Enfin, 10% des employés ont indiqué ne pas être intéressés, la majorité ont indiqué ne pas être en contact avec les résidents. D'autres ont justifié cela par le fait qu'ils ont déjà eu ce genre de formation ou encore qu'ils n'en eussent pas besoin. D'autres encore ont indiqué avoir déjà une charge de travail trop grande que pour pouvoir assister à des formations.

L'intérêt pour les formations sur la gestion de la diversité culturelle est présent, que ce soit pour les employés des centres francophones et des centres flamands.



**Figure 51 : Les types de formation souhaités par les répondants des centres flamands pour la gestion de diversité culturelle.**

Source : Production personnelle réalisée à la suite du sondage fait auprès des collaborateurs entre le 10 mai et le 2 juin 2022 (Voir ANNEXE 5 : Enquête pour les centres flamands)

Le type de formation le plus souhaité pour la formation sur la gestion de la diversité culturelle est le workshop (ou l'atelier collaboratif), suivi du team building.

Dans la case « NA » se trouvent les personnes n'ayant pas répondu (ils avaient la possibilité de noter un autre type de formation).

Lorsque nous comparons ces résultats à ceux de l'enquête francophone, nous pouvons constater que les workshops et team buildings sont, dans les deux cas, majoritairement souhaité – les centres francophones préférant les team buildings.

## II. Analyse des résultats

J'ai voulu réaliser deux enquêtes distinctes pour les centres francophones et les centres flamands. Cette distinction a permis de mieux voir les similarités et différences entre les centres des deux chaque région. Le Tableau 5 reprend les éléments qui ressortent des données collectées.

*Tableau 5 : Synthèse des données récoltées des enquêtes*

		Centres francophones	Centres flamands
Informations générales	Population	Majorité de femmes Majorité de belge Majorité de collaborateurs ayant un contact journalier avec les résidents	
	Diversité culturelle des employés	Plus forte	
Problèmes en interne	Problèmes en interne	Manque d'effectif Stress	
		Conflits entre collègues	Environnement du centre insatisfaisant
	Problèmes avec les résidents		Agressivité

<b>Problèmes avec les résidents</b>		Langue	
	<i>Cause majeure</i>	Lenteur des procédures	
	<i>Réactions</i>	Dialogue avec le ou la résidente	
		Demandes de conseil aux collègues	
		Discussion avec l'assistant social du résident	Suivi du ROI
<b>Formations</b>	<i>Besoins</i>	Bons supérieurs hiérarchiques	Bon ROI
	<i>Fréquence de la prise d'information sur les cultures du centre</i>		Moins forte
	<i>Canal utilisé</i>	Mixte	Discussions avec résidents ou personnes de mêmes cultures
	<i>Satisfaction quant aux formations</i>	Elevée	
	<i>Souhaits de formation</i>	Pays spécifique	
		Supervision pour coacher les équipes	
		Déontologie	Remise à jours des anciennes formations
	<i>Intérêt pour la gestion de la diversité culturelle</i>	Haut	
	<i>Type préféré</i>	Team buildings Workshops	

Source : Production personnelle sur base des résultats de l'enquête

Les deux objectifs de cette enquête étaient d'identifier les problèmes venant de la diversité culturelle et leur gestion et de comprendre comment améliorer l'IC pour rendre la situation meilleure.

Selon les résultats de l'enquête, le manque d'effectif et le stress sont les problèmes en interne les plus récurrents. Ensuite, concernant les problèmes avec les résidents, l'agressivité est le problème majeur, suivi de la langue parlée qui est différente. La cause majeure qui en est ressortie par rapport à l'agressivité est la lenteur des procédures. La gestion de l'agressivité se fait grâce au dialogue (avec le.a résident.e et avec un.e collègue). La résolution de problème s'effectue également par le dialogue avec l'assistant social du (de la) résident(e) dans les centres francophones, et au travers du ROI dans les centres flamands. Les besoins pour faire face aux problèmes sont différents dans les deux enquêtes : les centres francophones ont indiqué avoir besoin majoritairement de bons supérieurs hiérarchiques et les centres flamands d'un bon ROI. Enfin, concernant les formations, une solution serait de faire des team buildings et/ou workshops sur le sujet afin de répondre au deuxième objectif des enquêtes (à savoir l'amélioration de l'IC). À l'aide des données collectées, nous allons pouvoir faire des recommandations spécifiques aux centres Fedasil (cf. infra p.100).

## Chapitre 4 : Recommandations

Dans ce chapitre, nous allons effectuer des recommandations afin d'améliorer l'intelligence culturelle des personnes. D'abord, les recommandations seront faites de manière générale. Ensuite, nous donnerons des recommandations spécifiques aux centres Fedasil, grâce aux données collectées lors des enquêtes et au groupe de discussion.

### I. Recommandations générales

Trois spécialistes et/ou experts, entre autres, ont été interrogés : Linn Van Dyne (2022), chercheuse et CEO du Cultural Intelligence Center ; Philippe Rosinski (2022), développeur de leadership mondial, coach et auteur en coaching interculturel (Rosinski & Company, n.d.) ; Nicola Di Pirro (2022), coach en communication interculturelle depuis 1998. Leurs avis convergent concernant l'élément le plus important pour que la diversité culturelle soit source de bénéfice. En effet, ils déclarent qu'il faut être conscient de soi et de nos biais culturels, et qu'il est donc important de savoir déconstruire certains schémas (c'est-à-dire lire ses propres schémas mentaux, se mettre en discussion...). Par conséquent, une première recommandation serait de proposer **une formation sur les biais** (ou préjugés) **culturels**. L'importance de la conscience de soi peut être illustrer par l'étude de Fischer (2011), au cours de laquelle des étudiants ont suivis une formation interculturelle pendant six semaines. Au bout de ce laps de temps, il a observé une baisse d'IC cognitive (la connaissance des similarités et des différences qu'ont plusieurs cultures) et métacognitive (la conscience de ses propres schémas mentaux et de ses processus cognitifs). Les tests étant auto-réalisés, ce résultat est dû, selon lui, au fait que les étudiants se sont rendu compte de leur vraie IC et des défis culturels qui sont plus nombreux qu'ils ne le pensaient. Cela prouve qu'il est important d'être conscient de ses forces et faiblesses, et de bien connaître sa propre culture afin d'être le moins biaisé possible (culturellement). Selon l'auteur, cette diminution du score du QC de l'auto-évaluation démontrerait une augmentation du QC car les individus passent d'une incompétence inconsciente à une incompétence consciente.

Une formation sur le sujet existe et a été développée par le Cultural Intelligence Center (2022) sous la forme d'un atelier en ligne de quatre heures. Au cours de celui-ci, les participants passent un test de QC. Ensuite, ils utilisent le programme d'apprentissage en ligne du Centre comme base, et un formateur en biais inconscients donne cours sur ce thème particulier. À la fin de la formation, les participants auront appris à comprendre et reconnaître d'où viennent les préjugés (conscients et inconscients), à reconnaître les préjugés généralisés qui reviennent dans les organisations et à mettre en œuvre des

techniques culturellement intelligentes pour éviter ceux-ci (Cultural Intelligence Center, 2022). Cet atelier coûte 395 USD pour les organisations (plus ou moins 385€ au 25 juillet 2022). Dans le cas des organisations à but non lucratif, nous pourrions espérer obtenir un prix moindre, et demander de payer la somme de 265 USD (plus ou moins 259€ au 25 juillet 2022). Afin de calculer ce prix, nous nous sommes basés sur des écarts similaires pratiqués dans d'autres entreprises de formation (CFIP, 2022).

Ensuite, une autre recommandation serait de dispenser **des formations interculturelles**. En effet, selon Raver et Van Dyne (2017), les formations interculturelles aident à promouvoir des compétences interpersonnelles et cognitives. Cette idée a également été exprimée dans la partie « Augmenter l'intelligence culturelle » (cf. supra p.41), dans laquelle il est affirmé que les IC métacognitive et comportementale seront améliorées lors de formations de type expérientielle (entre autres dotées d'exercices de simulation). Il est recommandé alors de choisir une formation mettant en avant l'analyse de la culture, sa compréhension et l'adaptation à celle-ci, la spécificité de la culture et un cadre interactif (cf. supra p.43).

Une dernière recommandation pour les organisations est d'utiliser **l'outil développé par le Cultural Intelligence Center**, via une entreprise spécialisée dans l'interculturalité telle qu'Accultura (qui aide les entreprises quant à leur communication interculturelle et l'intelligence culturelle, cf. supra p.53). Comme mentionné dans la partie « Mesure et quotient culturel (QC) » (cf. supra p.34), celui-ci permet de connaître ses forces et ses faiblesses, le but étant de diminuer ses faiblesses. Cet outil est toujours utilisé lors des formations données par ce centre (Cultural Intelligence Center, 2022), donc en suivant leur formation sur les préjugés culturels par exemple, les organisations pourront en profiter.

## II. Recommandations spécifiques aux centres Fedasil

Nous avons jusque-là envisagé des recommandations générales. Cependant, les centres Fedasil se trouvant au centre de ce mémoire, il nous faut maintenant envisager des recommandations spécifiques, tant pour le milieu flamand que francophone. En ce qui concerne les recommandations faites spécifiquement pour les centres, nous allons surtout aborder des formations concernant la diversité culturelle. En effet, bien que la cause majeure des problèmes rencontrés soit la lenteur des procédures, nous ne pouvons pas amener de solution ayant un impact (direct) sur ces problèmes. En ce qui concerne les problèmes énoncés par les employés (francophones et flamands), et en lien avec notre question de recherche, nos enquêtes ont mis en avant la nécessité d'avoir :

- De bons supérieurs hiérarchiques : des personnes à l'écoute et faisant preuve de bienveillance, entre autres<sup>4</sup>. Nous avons vu que trois intelligences sont nécessaires à de bonnes qualités de dirigeants (l'IG, l'IE et l'IC) ;
- Un bon règlement d'ordre intérieur (ROI) : un règlement clair et suivi par tous les employés, autant les personnes de l'accueil que les directeurs ou les assistants sociaux par exemple ; et
- Des formations : que ce soit sur la gestion des conflits, du stress, ou des formations sur des soft skills telles que l'écoute active et la communication.

La deuxième cause des problèmes la plus souvent rencontrée dans les enquêtes est le stress. La gestion des émotions, et donc également du stress fait partie de l'IE. Une recommandation serait de dispenser une **formation sur la gestion du stress**. Naturellement, le stress au travail ne touche pas que les employés de Fedasil. Selon une étude menée par Solidaris en 2019 (Belga), près de la moitié des personnes interrogées en Wallonie et à Bruxelles ont indiqué être stressé au travail. Les conséquences de ce stress sont nombreuses et peuvent être réparties sur 4 niveaux (Hogrefe, 2015) :

- Les conséquences psychologiques et relatives aux émotions : ces conséquences sont caractérisées par la nervosité, l'agacement, et/ou un état dépressif ;
- Les conséquences relatives aux relations humaines : comme l'esquive sociale et/ou un caractère agressif<sup>5</sup> ;
- Les conséquences relatives à la profession : entre autres, les employés s'impliquent moins dans leur travail, s'ennuient, et/ou les tâches importent moins aux employés ; et
- Les conséquences corporelles : telles qu'une façon de vivre non saine (comme la prise de café ou même de drogue) ou des conséquences physiques directes comme épuisement ou un mauvais fonctionnement du système digestif.

En termes de gestion du stress aujourd'hui accessibles sur le marché, le Centre de formation à l'écoute du malade (CEFEM, 2022) propose des formations gratuites pour les employés des secteurs non-marchand. Généralement, ces formations apprennent à définir ce qu'est

---

<sup>4</sup> Le détail de ces 3 besoins a été énoncé comme tel par les employés, lors des enquêtes.

<sup>5</sup> L'agressivité est d'ailleurs le problème majeur qu'il y a avec les résidents.

le stress, à l'identifier et à le gérer via diverses méthodes, notamment par le développement personnel.

Les formations sur la gestion du stress que nous pouvons trouver sur le marché peuvent être gratuites pour les employés des secteurs non-marchand. (CEFEM, 2022) Généralement, ces formations apprennent à définir ce qu'est le stress, à l'identifier et à le gérer via diverses méthodes, notamment par le développement personnel.

Si l'on s'intéresse spécifiquement aux formations interculturelles, un élément très important qui est ressorti des enquêtes est que les formations spécifiques données sur un pays (dernièrement sur l'Afghanistan) sont trop superficielles. Afin de capter l'intérêt des passionnés sur le sujet mais surtout des personnes qui n'en n'ont pas, il est alors important de donner une **formation qui va dans les détails**. Afin de ne pas rendre la formation trop lourde, il serait intéressant de voir si une formation sur plusieurs jours plairait aux employés. Il est bon de noter que les employés ne sont pas obligés d'assister aux formations. Comme me l'a fait remarquer un ou un.e employé.e, il serait peut-être judicieux de rendre certaines formations obligatoires ; comme une formation sur l'interculturalité, pertinente pour la majorité des employés de Fedasil<sup>6</sup>.

Afin d'être le plus spécifique possible, une idée serait de faire collaborer une entreprise de formation spécialisée dans l'interculturalité et avec des groupes de (au moins) deux résidents des centres Fedasil de même nationalité. Inclure plusieurs personnes d'une même nationalité permet d'éviter les préjugés internationaux qu'il peut y avoir au sein d'un même pays. Ainsi, pour une formation sur le pays X, deux résidents venant de ce pays X seront sélectionnés (selon leur envie et leurs capacités professionnelles et linguistiques). Cela permettrait de valoriser les personnes et leur travail. De plus, les intervenants seront rémunérés pour le temps et l'input donné. Cela servira à gagner en compréhension, telle que sur la gestion de certaines émotions du pays X ou sur les conflits infranationaux. Ce genre de formation coutera aux alentours de 500€ ; c'est le prix le plus élevé car c'est une formation très spécifique. La rémunération par résident pourrait être de 11€ par formation. Ce montant est calculé sur base des autres tâches rémunérées existant au centre (comme le nettoyage des différents lieux) qui vont de 3€ à 7€ par jour. De plus, comme ce travail nécessite d'être spécifique et des recherches en amont pour intégrer les éléments pédagogiquement et linguistiquement dans la formation, nous nous sommes basés sur le salaire minimum d'une heure de travail à l'extérieur du centre.

---

<sup>6</sup> La majorité des employés de Fedasil ayant répondu à l'enquête ont indiqué avoir un contact journalier avec les résidents.

Une formation sur l'interculturalité a été réalisée au centre de Fedasil Florennes, via l'entreprise Afico. Il est important de noter que cette formation était sur l'interculturalité en général, et non pas spécifique à une culture. C'était une formation gratuite réalisée dans le cadre projet pilote nommé ILI (« Initiative local d'intégration »), dont le but est d'organiser des activités pour intégrer les personnes d'origine étrangère. Cependant, après un appel téléphonique avec cet organisme, ils ont déclaré vouloir rendre cette formation payante si c'était à refaire. Nous pouvons estimer un prix de 300€ pour cette formation. En effet, Afico étant une ASBL et Fedasil faisant partie du non-marchand, nous pouvons espérer un prix moindre que ceux trouvés sur le marché pour les marchands.

Une autre recommandation pourrait être de changer la procédure de recrutement et de mettre les langues en prérequis pour accéder à la fonction. Cependant, comme nous l'avons vu, le manque d'effectif est déjà un problème majeur dans les centres Fedasil ; durcir le recrutement ne ferait qu'accentuer cette problématique, et les conséquences qui en découlent. De plus, les prérequis linguistiques constituerait une discrimination pour l'accès aux fonctions. Une recommandation à prendre en compte alors, pour les **centres francophones**, est de donner des **formations en français**. En effet, il m'a été rapporté lors des entretiens avec les employés de Fedasil Rixensart que beaucoup d'employés de ces centres ne parlaient pas anglais, langue actuellement utilisée pour certaines formations.

Concernant le type de formation utilisé pour les formations interculturelles, les **team buildings** et les **ateliers collaboratifs** sont ressortis majoritairement comme les modes d'apprentissage les plus appréciés dans les centres francophones et flamands, suivis de peu des conférences dans les centres francophones. Nous concluons donc qu'il est préférable d'utiliser les deux premiers types de formation, qui sont plus orientés « pratique », une recommandation qui semble en accord avec le ressenti des employés. De manière globale, les avantages des team buildings sont les suivants (Cauvin, 2014) :

- Facilitation de la transmission d'information ;
- Diminution des pertes de temps dues aux différends entre employés ;
- Orientation du groupe vers un même objectif ;
- Meilleure expression des capacités de chaque membre de l'équipe ;
- Développement de la motivation grâce à l'atmosphère créée ; le manque de motivation a été indiqué par plusieurs employés dans les enquêtes.

Quant aux workshops, ou ateliers collaboratifs, ils permettent de répondre à une problématique donnée par la personne appelant à réaliser un workshop, et ce via des exercices interactifs comme des mises en situation ou des discussions (Labat, 2019). Les workshops mettent le doigt sur une problématique potentiellement délicate tout en permettant d'ouvrir le débat et d'apporter des solutions à mettre en place.

En ce qui concerne les recommandations spécifiques aux collaborateurs de Fedasil, nous imaginons un « pack formation » comprenant premièrement une formation (volontaire) gratuite sur la gestion du stress. Cette formation aurait lieu une fois par an. Deuxièmement, une formation sur les préjugés culturels à 259€, afin d'être conscient de soi et ses propres biais. Cette formation devrait être suivie une seule fois par chaque employé. Elle peut être donnée par le Centre d'intelligence culturelle. Cette dernière prend la forme d'un atelier collaboratif en ligne et elle inclut l'utilisation de leur outil afin d'évaluer le QC des formés et de connaître leurs forces et leurs faiblesses. Troisièmement, une formation (obligatoire) spécifique à un pays (par exemple, du pays d'origine de la nouvelle vague migratoire) à 300€. Le but est d'avoir de réelles connaissances qui soient pertinentes sur le terrain. Ce type de formation serait donnée à l'occasion de chaque nouvelle vague migratoire. Le total de ce pack s'élève à 559€. En 2017, le budget total alloué aux formations était d'un peu plus de 2500€ pour tous les employés du centre de Rixensart. Cette même année, les formations portant sur les *soft skills* ont pris le quart du budget (soit environ 500€). Compte tenu de ces informations, nous sommes dans des proportions équivalentes.

## Chapitre 5 : Limites et recherches futures

Les recommandations énoncées dans le chapitre précédent ne sont toutefois pas exemptées de limites, liées à la nature même de l'intelligence culturelle. Ces limites induisent naturellement les recherches futures qui doivent être réalisées afin d'améliorer la compréhension de ce sujet.

Pour commencer, des recherches et études restent à faire afin d'acquérir une vue claire sur le sujet (Rockstuhl et Van Dyne, 2018). En effet, il est nécessaire d'avoir un cadre dans lequel des analyses empiriques sont effectuées. Pour l'instant, une base solide se forme pour permettre de juger de la pertinence de l'IC comme objet d'étude. Seulement, ces recherches doivent être étendues sur le sujet dans son ensemble et apporter à la littérature les preuves empiriques qui lui font encore défaut. Ce manque de sources empiriques peut s'expliquer par le caractère nouveau de l'IC directement. Par conséquent, seuls une poignée d'auteurs reviennent dans la littérature, tandis que les mêmes articles sont continuellement repris par ces mêmes auteurs. Formant la base de cette littérature, on retrouve essentiellement : Earley & Ang, 2003 ; Rockstuhl & Van Dyne, 2018 ; Thomas et al., 2008 ; Van Dyne ; Chen. Quant à la mesure de l'IC, il semblerait que pour l'instant, l'évaluation faite par le Cultural Intelligence Center soit une des seules méthodes d'évaluation de compétence interculturelle publiée dans des revues scientifiques à comité de lecture et qui a publié les résultats publiquement. Une autre méthodologie suivant les mêmes standards de publication est donc nécessaire pour effectuer un travail critique de cette méthode tout en proposant une alternative aux limites qui seraient soulevées.

La deuxième limite envisagée ici concerne les formations. Nous avons besoin de mieux analyser la relation entre les formations et chaque dimension de l'IC, afin de comprendre quelle dimension est améliorée lors d'une certaine formation (Raver et Van Dyne, 2017). Toujours selon ces chercheurs, le développement du QC est rapide et de plus en plus étudié. Par conséquent, Raver et Van Dyne (2017) déclarent qu'il n'est plus question de se demander si le QC peut être développé. Les recherches actuelles doivent se pencher sur la compréhension de la manière dont chaque dimension peut être améliorée (Raver et Van Dyne, 2017). En effet, le sujet ayant été défini, c'est au tour de la méthodologie et du raisonnement sous-jacent d'être étudiés. De plus, n'ayant pas encore assez de recul pour analyser l'efficacité des formations, il serait intéressant de comparer la situation avant et après une formation, comme le suggèrent d'ailleurs les formateurs et experts interrogés (Di Pirro, 2022 ; Viau, 2022 ; Van Dyne, 2022).

La troisième limite est le niveau de culture étudié. Nous avons étudié le niveau national mais nous pourrions étudier le sujet au niveau régional. En effet, nous avons vu qu'il existe au sein d'un même pays plusieurs cultures, plusieurs religions et/ou plusieurs langues. En Afghanistan par exemple, plusieurs ethnies vivent dans le pays, entre autres les Pachtounes, les Tadjiks ou encore les Hazaras.

La quatrième limite concerne l'échantillon étudié. Nous nous sommes limités à Fedasil. Étant une agence fédérale, nous aurions pu récolter des données différentes dans d'autres organisations, ou encore dans des organisations du secteur privé. Il eut été alors intéressant d'analyser la situation dans des organisations privées à forte diversité culturelle telle que MIVB – STIB ou *Brussels South Charleroi Airport*, par exemple. Aussi, le climat particulier dans lequel se trouvent les résidents des centres Fedasil (vie en communauté, stress...) amène à une situation assez particulière.

Une dernière limite concerne la zone géographique étudiée. Nous nous sommes arrêtés à la Belgique en ce qui concerne l'étude de cas et l'enquête. Cependant, d'autres pays ont une proportion de migrants (dans leur population globale) plus forte que la Belgique. Pour rappel, en Belgique cette proportion est de 17%. Nous pensons notamment au Canada et aux pays du Moyen Orient comme les Émirats Arabes Unis, dont la proportion de migrants s'élève respectivement à 21% et 88%.

## Conclusion générale

L'objectif du mémoire était de comprendre comment mesurer l'intelligence culturelle et comment une organisation peut améliorer l'intelligence culturelle de ses employés.

Pour répondre à cet objectif, nous avons fait premièrement une revue de la littérature. Nous avons vu que 3 intelligences sont importantes afin d'être un leader : l'intelligence « générale » (IG), émotionnelle (IE) et culturelle (IC). Nous nous sommes donc penchés sur ces 3 types d'intelligence. L'IG est le type rationnel et logique. L'IE est liée à la compréhension et la gestion de ses émotions et celles d'autrui. Cependant, les émotions ne peuvent être dissociées d'une certaine dimension culturelle. En effet, l'IE varie selon les cultures (aussi bien nationales qu'infranationales) et les normes sociales y afférents. L'IC est caractérisée par la capacité à comprendre et à s'adapter à un environnement culturel différent, dans le but d'interagir efficacement avec des personnes de cultures différentes. Elle comprend 4 dimensions : 1) l'IC cognitive, permettant de comprendre les différences et similarités des cultures ; 2) l'IC métacognitive, permettant de planifier les interactions interculturelles ; 3) l'IC motivationnelle, définie par l'intérêt et la confiance lors de ces interactions ; et 4) l'IC comportementale, permettant de s'adapter pendant ces interactions.

Afin d'envisager les moyens qu'une entreprise aurait pour améliorer l'IC de ses employés, la méthodologie utilisée a été autant qualitative que quantitative. Elle comprend le recueil de données existantes sur les différentes intelligences, les entretiens réalisés avec les employés de Fedasil Rixensart, les entretiens réalisés avec les experts en intelligence émotionnelle, en diversité culturelle et en intelligence culturelle, les 2 enquêtes réalisées auprès de l'ensemble des centres Fedasil et le groupe de discussion.

À l'aide de cette méthodologie, nous avons pu mieux comprendre chaque concept et l'environnement qui les entoure. De plus, les résultats de l'enquête, les entretiens avec les employés et le groupe de discussion ont permis de prouver l'intérêt des employés pour une formation sur la gestion de la diversité culturelle.

Aux vues des données récoltées, nous proposons d'utiliser l'outil développé par le Cultural Intelligence Center afin de mesurer l'intelligence culturelle ; cet outil permet de voir ses forces et ses faiblesses. Afin d'augmenter cette dernière, nous proposons de suivre plusieurs méthodes. Concernant les organisations en général, la première chose à faire serait une formation sur les biais culturels afin d'avoir une meilleure conscience de soi et de déconstruire ses préjugés. Ensuite, nous proposons de suivre des formations

interculturelles précises et spécifiques dans le but d'améliorer ses capacités interpersonnelles et cognitives. Concernant les centres Fedasil spécifiquement, il faut rendre ces formations accessibles à tous les employés, notamment en prenant en compte des barrières linguistiques et géographiques. En outre, le type de formation donné sera soit un team building soit un atelier collaboratif, vu l'intérêt marqué pour ces types de pédagogie. Enfin, une dernière formation pourrait être donnée sur la gestion du stress, sachant que cet élément constitue la deuxième cause des problèmes en interne relevés par les employés. Nous avons établi un « pack formation » destiné aux centres Fedasil afin de répondre à tous ces besoins. Ce dernier s'élève à 560€ environ et comprend le budget annuel destiné aux formations de type « soft skills ».

Etant donné la pertinence de l'intelligence culturelle quant à la mondialisation qui ne fait qu'augmenter la diversité culturelle, nous devons continuer de nous intéresser au sujet et alimenter les données empiriques afin de promouvoir le concept. Nous espérons également que le travail accompli pourra être utile aux centres Fedasil, mais également à d'autres organisations à forte diversité culturelle.

*“It is not our differences that divide us. It is our inability to recognize, accept and celebrate those differences”. – Audre Lorde*

## Bibliographie

Alon, I. et Higgins, J. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48(6), 501-512. Doi : 10.1016/j.bushor.2005.04.003.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, Y., Templer, K., Tay, C. et Chandrasekar, A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgement and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3 (3), 335-371. Doi: 10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x.

Assistant social. (2022, 4 avril). *Assistant social chez Fedasil Rixensart*. [Entretien]. Rixensart.

Babelio. (2020). *Paul Ekman*. Récupéré le 11 juillet 2022 de <https://www.babelio.com/auteur/Paul-Ekman/132344>

Badraoui, S., Lalaouna, D. et Belaroui, S. (2014). Culture et management : le model d'Hofstede en question. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 239-246. Récupéré de [https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2014\\_12\\_1.pdf](https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2014_12_1.pdf)

Barmeyer, C. et Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, 2(22), 109 – 131. Doi : <https://doi.org/10.3917/mav.022.0109>.

Belga. (2019, 16 décembre). Les Belges de plus en plus stressés au travail. *Le Soir*. Récupéré de <https://www.lesoir.be/267163/article/2019-12-16/les-belges-de-plus-en-plus-stresses-au-travail>

Belleau, J. (2011). *Les formes d'intelligence de Gardner*. Cégep de Lévis-Lauzon, Québec. Récupéré de [https://www.academia.edu/29613181/Les\\_formes\\_dintelligence\\_de\\_Gardner\\_i](https://www.academia.edu/29613181/Les_formes_dintelligence_de_Gardner_i)

Benson, N., Hulac, D. et Kranzler, J. (2010). Independent examination of the Wechsler Adult Intelligence Scale—Fourth Edition (WAIS-IV): What does the WAIS-IV measure? *Psychological Assessment*, 22(1), 121–130. DOI : 10.1037/a0017767.

Brantley, B. (2020). *Defining Cultural Intelligence*. Récupéré le 3 mars 2022 de <https://learning.edx.org/course/course-v1:USMx+PMCOMM03+1T2021/block-v1:USMx+PMCOMM03+1T2021+type@sequential+block@2f4685c61b06421eb6df6c86aa912e70/block->

v1:USMx+PMCOMM03+1T2021+type@vertical+block@799c48a3cbab4831affbd17092610  
4d6

Burakova, M. et Filbien, M. (2019). Intelligence culturelle comme prédicteur de la performance au travail en expatriation : rôle médiateur de l'ajustement culturel. *Pratiques Psychologiques*, 26 (1), 1-17. Doi : 10.1016/j.prps.2019.03.003.

Burkart, J. M., Schubiger, M. N., et van Schaik, C. P. (2016). The evolution of general intelligence. *Behavioral and Brain Sciences*, 40. doi:10.1017/s0140525x16000959.

Calik, B. et Birgili, B. (2013). Multiple Intelligence Theory for Gifted Education: Criticisms and Implications. *Journal for the Education of the Young Scientist and Giftedness*, 1 (2), 1-12. Récupéré de <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/483105>

Calvert, V. (2012). Developing Leaders through Service-Learning: A Canadian Experience. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 12 (5), 60 – 73. Récupéré de [http://rn.www.na-businesspress.com/JHETP/CalvertV\\_Web12\\_5.pdf](http://rn.www.na-businesspress.com/JHETP/CalvertV_Web12_5.pdf)

Cauvin, P. (2014). *La cohésion des équipes : Pratique du team building*. Paris, France : ESF Sciences Humaines. Récupéré de [https://books.google.fr/books?id=6-XeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fr/books?id=6-XeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

CEFEM. (2022). *Gestion du stress*. Récupéré le 25 juillet 2022 de <https://cefem.be/formations/gestion-du-stress/>

Cerdin, J-L. (2012). Savoir gérer une carrière internationale. *Gestion*, 37, 19-27. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/rieges.373.0019>

Cerdin, J-L. (2012). *Intelligence culturelle*. Récupéré le 4 avril 2022 de <https://www.rhinfo.adp.com/rhinfo/2012/intelligence-culturelle/>

CFIP. (2022). *La diversité culturelle : comment valoriser les différences et collaborer positivement*. Récupéré le 25 juillet 2022 de <https://www.cfip.be/product/management%20et%20leadership/la%20diversite%20culturelle%20comment%20valoris/french/1187970114/163/0/20/g0.html>

Chagias, B. (2022, 2 mars). *Session d'information Afghanistan*. [Présentation Power Point]. Bruxelles : Fedasil.

Chen, X., Liu, D. et Portnoy, R. (2012). A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational Diversity Climate, and Cultural Sales: Evidence from U.S. Real Estate Firms. *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), 93-106. Doi: 10.1037/a0024697.

Christophe, V. (1998). Chapitre 3 : Les théories néo-darwiniennes [Chapitre de livre]. Dans *Les Émotions : Tour d'horizon des principales théories* (1ière édition, pp.61-73). Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion. doi : 10.4000/books.septentrion.51006.

Claude, G. (2019). *L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes*. Récupéré le 2 juillet 2022 de <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>

Claude, G. (2021). *Le questionnaire : définition, étapes, conseils et exemples*. Récupéré le 3 juillet 2022 de <https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire/>

Claude, G. (2021). *Le focus group (groupe de discussion) : caractéristiques, utilisation et exemples*. Récupéré le 3 juillet 2022 de <https://www.scribbr.fr/methodologie/focus-group/>

Cohen, H., et Lefebvre, C. (2005). *Handbook of Categorization in Cognitive Science*. Amsterdam, Pays-bas : Elsevier Science Ltd.

Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides (CGRA). (2022). *Les statistiques d'asile du mois de juin 2022*. Récupéré le 25 juillet 2022 de <https://www.cgra.be/fr/actualite/les-statistiques-dasile-du-mois-de-juin-2022>

Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (EI Consortium). (2022). *Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)*. Récupéré le 19 mai 2022 de <https://www.eiconsortium.org/measures/teique.html>

Coordinateur pour les services animation et scolarité. (2022, 14 mars). *Coordinateur pour les services animation et scolarité chez Fedasil Rixensart*. [Entretien]. Rixensart.

Crowne, K. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6(3), 148–163. doi:10.1057/omj.2009.20.

Cucina, J. et Howardson, G. (2017). Woodcock-Johnson-III, Kaufman Adolescent and Adult Intelligence Test (KAIT), Kaufman Assessment Battery for Children (KABC), and Differential Ability Scales (DAS) support Carroll but not Cattell-Horn. *Psychological Assessment*, 29(8), 1001–1015. DOI : 10.1037/pas0000389.

Cuche, D. (2020). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris, France : La Découverte. Récupéré de [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=5F\\_MDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=culture&re=ots=9ngWGRG7oW&sig=3QiYF-Lgd7VH-gBxbPAKs6q58E4#v=onepage&q=culture&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=5F_MDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=culture&re=ots=9ngWGRG7oW&sig=3QiYF-Lgd7VH-gBxbPAKs6q58E4#v=onepage&q=culture&f=false)

Cultural Intelligence Center. (2022). *About Cultural Intelligence*. Récupéré le 4 mai 2022 de <https://culturalq.com/about-cultural-intelligence/>

Cultural Intelligence Center. (2022). *CQ starter*. Récupéré le 2 juin 2022 de <https://cqcenter.com/course/16344/66/t/1/module/219>

Cultural Intelligence Center. (2022). *CQ® Your Bias Virtual Workshop: Recognize and Manage Unconscious Bias*. Récupéré le 5 juillet 2022 de <https://culturalq.com/events/cq-your-bias/>

Dalmas, M. et Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 8(90), 151-174. Doi : 10.3917/mav.090.0151.

Daniel Goleman. (2021). *About Daniel Goleman*. Récupéré le 4 mai 2022 de <https://www.danielgoleman.info/biography/>

David Livermore. (2022). *Leading with Cultural Intelligence*. Récupéré le 4 mai 2022 de <https://davidlivermore.com/leading-with-cultural-intelligence/>

Delisle, S. et Rinfret N. (2006). L'intelligence émotionnelle questionnée. *Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public*. Récupéré de [https://cerberus.enap.ca/Capitale/docs/Recherches/Publications/Axe4/Intelligence\\_emotionnelle\\_questionnee.pdf](https://cerberus.enap.ca/Capitale/docs/Recherches/Publications/Axe4/Intelligence_emotionnelle_questionnee.pdf)

Derakhshan, A. et Faribi, M. (2015). Multiple Intelligences: Language Learning and Teaching. *International Journal of English Linguistics*, 5(4), 63-72. DOI : 10.5539/ijel.v5n4p63.

De Thier, V. (2012). *CI = Intelligence ?* Récupéré le 12 février 2022 de <https://www.fapeo.be/qi-intelligence/>

Demoulin, C. (2017). *Le haut potentiel d'un point de vue scientifique*. Récupéré le 16 mai 2022 de <https://www.neuropsywaterloo.be/2017/11/le-haut-potentiel/>

Di Pirro, N. (2022, 19 avril). *Senior Trainer chez AIM&Associés*. [Entretien]. Teams.

Directeur. (2022, 21 mars). *Directeur du centre de Fedasil Rixensart*. [Entretien]. Rixensart.

Directeur adjoint. (2022, 21 mars). *Directeur adjoint du centre de Fedasil Rixensart*. [Entretien]. Rixensart.

Dupriez, P. et Vanderlinden, B. (2017). *Au cœur de la dimension culturelle du management* (1ière édition). Paris : L'Harmattan.

Earley, C. et Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Californie, Etats-Unis : Stanford University Press. Récupéré de [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=g0PSkiOT8ggC&oi=fnd&pg=PR11&ots=OtvpubbC8&sig=d3jjUuc0Z6kRoaHuoiJzaOBsBog&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=g0PSkiOT8ggC&oi=fnd&pg=PR11&ots=OtvpubbC8&sig=d3jjUuc0Z6kRoaHuoiJzaOBsBog&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Earley, C et Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence*. Récupéré le 27 juin 2022 de <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>

Görgens-Ekermans, G. (2009). Emotional Intelligence Across Cultures: Theoretical and Methodological Considerations. *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research and Applications*, 259-290. DOI : 10.1007/978-0-387-88370-0\_14.

Emploitic. (2022). *Team building : Quels avantages pour l'entreprise ?* Récupéré le 4 juillet 2022 de <https://www.linkedin.com/pulse/team-building-quels-avantages-pour-lentreprise-emploiitic-com/?originalSubdomain=fr>

Fedasil. (s.d.). *A propos de Fedasil*. Récupéré le 19 mars 2022 de <https://fedasil.be/fr/propos-de-fedasil>

Fedasil. (s.d.). *Chiffres*. Récupéré le 24 juillet 2022 de <https://www.fedasil.be/fr/statistics>

Fischer, R. (2011). Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(6), 767–775. Doi : 10.1016/j.ijintrel.2011.08.005.

Forbes. (2022). *Les 15 soft skills à maîtriser en entreprise*. Récupéré le 14 juillet 2022 de <https://www.forbes.fr/management/les-15-soft-skills-a-maitriser-en-entreprise/>

Fournier, V. (2020). *Les six dimensions culturelles de Hofstede, ou l'art d'être un manager éclairé*. Récupéré le 4 juillet 2022 de <https://www.linkedin.com/pulse/les-six-dimensions-culturelles-de-hofstede-ou-lart-un-fournier-/>

Fréchette, N. (2010). *Est-ce que l'intelligence générale et les traits de personnalité des adolescents sont reliés ? Relations concurrentes et prospectives dans une étude longitudinale de cinq ans* (Mémoire de Master). Université de Montréal, Montréal.

Gholamzadeh Alam, R. et Assibpour, M. (2022). L'intelligence émotionnelle, modérateur de l'effet de l'intelligence multiple sur l'apprentissage du français. Cas d'étude : étudiants en licence de l'Université de Tabriz. *Recherches en langue française*, 2(4), 101-128. doi: 10.22054/rlf.2022.63001.1123.

Goertzel, B. (2014). Artificial General Intelligence: Concept, State of the Art, and Future Prospects. *Journal of Artificial General Intelligence*, 5(1), 1-46. DOI : 10.2478/jagi-2014-0001.

Gooden, D. J., Creque, C. A., et Chin-Loy, C. (2017). The impact of metacognitive, cognitive and motivational cultural intelligence on behavioral cultural intelligence. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 16(3), 223-230. DOI: 10.19030/iber.v16i3.10006.

Goleman, D. (2022). *The Four Domains of Emotional Intelligence*. Récupéré le 18 mai 2022 de <https://www.linkedin.com/pulse/four-domains-emotional-intelligence-daniel-goleman/>

Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle*. France : Éditions Robert Laffont.

Grégoire, J. (2009). *L'examen clinique de l'intelligence de l'enfant: fondements et pratique du WISC-IV*. Bruxelles : Editions Mardaga. Récupéré de [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=24lwGJq\\_5sgC&oi=fnd&pg=PA5&dq=mesure+de+l%27intelligence&ots=qjTaldengp&sig=DQa0AnuGyLcETmEmSmgsVmTSs9c#v=onepage&q=mesure&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=24lwGJq_5sgC&oi=fnd&pg=PA5&dq=mesure+de+l%27intelligence&ots=qjTaldengp&sig=DQa0AnuGyLcETmEmSmgsVmTSs9c#v=onepage&q=mesure&f=false)

Groen, J. (2011). La métacognition : prendre conscience de ses propres processus d'apprentissage. *Centre de pédagogie universitaire*, (9), 1-5. Récupéré de [https://saea.uottawa.ca/site/images/1-SAEA/CPU/publications/09\\_Metacognition\\_FR.pdf](https://saea.uottawa.ca/site/images/1-SAEA/CPU/publications/09_Metacognition_FR.pdf)

Gutierrez, L. (2017). Théodore Simon et les mystères de l'âme humaine. *La Pensée*, 3(391), 80-91. DOI: 10.3917/lp.391.0080.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : Nos programmations mentales* (3e édition). Paris : Pearson Education France. Récupéré de

[https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=lang\\_fr&id=FRNXSbQPUosC&oi=fnd&pg=PA1&dq=hofstede+d%C3%A9finition+de+la+culture&ots=Jw5BxD18GH&sig=lpWpMociC2c4ICf\\_42DmeCjzE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=lang_fr&id=FRNXSbQPUosC&oi=fnd&pg=PA1&dq=hofstede+d%C3%A9finition+de+la+culture&ots=Jw5BxD18GH&sig=lpWpMociC2c4ICf_42DmeCjzE#v=onepage&q&f=false)

Hofstede Insights. (2022). *National Culture*. Récupéré le 10 aout 2022 de <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

Hogrefe. (2015). *Les 4 conséquences du stress au travail*. Récupéré le 4 juillet 2022 de <https://www.hogrefe.fr/consequences-du-stress/>

Howard Gardner. (2022). *About Howard*. Récupéré le 23 mars 2022 de <https://www.howardgardner.com/about>

Hourst, B. (2015, 21 octobre). *Les intelligences multiples: tous intelligents !* / Bruno HOURST / TEDxLilleSaintDenis [Vidéo en ligne]. Youtube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=gQLitHPA9Zg>

Huteau, M. (2007). L'étude de l'intelligence : nouveauté et portée de l'œuvre d'Alfred Binet. *Bulletin de psychologie*, (490), 357-370. DOI : 10.3917/bupsy.490.0357.

IOM. (2021). *World Migration Report 2022*. Récupéré le 10 février 2022 de <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/>

Kaliská, L. (2015). Three Types of Intelligences and their Relationship to Student's School Performance. *The New Educational Review*, 41(3), 275-286. DOI : 10.15804/tner.2015.41.3.22.

Kaufman, A., Raiford, S. et Coalson, D. (2015). *Intelligent Testing with the WISC-V*. Hoboken, États-Unis : John Wiley & Sons. Récupéré de [https://books.google.fr/books?id=l5dPCwAAQBAJ&dq=wisc&lr=&hl=fr&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.fr/books?id=l5dPCwAAQBAJ&dq=wisc&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s)

Kobayashi, M. (2021). *CQ sources*. (Notes de cours). Lima : Universidad del Pacifico.

Koptyug, E. (2021). *Development of population numbers in Germany from 1990 to 2020*. Récupéré le 4 mars 2022 de <https://www.statista.com/statistics/672608/development-population-numbers-germany/>

Korn Ferry. (2017). *Emotional and social competency inventory: Research guide and technical manual*. Récupéré le 22 juillet 2022 de

[https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/ESCI Technical Manual nav 04052017.pdf](https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/ESCI%20Technical%20Manual%20nav%2004052017.pdf)

Kotsou, I. (2019). *Intelligence émotionnelle et management : Comprendre et utiliser la force des émotions*. Belgique : De Boeck Supérieur. Récupéré de <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=6p6WDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=intelligence+%C3%A9motionnelle&ots=N67gbmFvze&sig=4Nprt8oCVVIp09EdC-Vi5k4ySLM#v=onepage&q&f=false>

Labat, P. (2019). *Développer l'intelligence collective : Méthodes et outils pour faciliter les ateliers collaboratifs*. France : Vuibert. Récupéré de [https://books.google.fr/books?id=zS2bDwAAQBAJ&dq=les+b%C3%A9n%C3%A9fices+des+ateliers+collaboratifs&lr=&hl=fr&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.fr/books?id=zS2bDwAAQBAJ&dq=les+b%C3%A9n%C3%A9fices+des+ateliers+collaboratifs&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s)

L'Agence des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR) (2007). Convention et protocole relatifs au statut des réfugiés. Récupéré le 19 mars 2022 de <https://www.unhcr.org/fr/4b14f4a62>

Larousse. (n.d.). *Conférence*. Récupéré le 6 mars 2022 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/conf%C3%A9rence/18065>

Linz, D. (2022, 2 mars). *Formatrice en intelligence émotionnelle chez Bosa*. [Entretien]. Teams.

Livermore, D. (2015). Culture matters: why you need Cultural Intelligence. [Chapitre de livre]. Dans *Leading with Cultural Intelligence* (2e édition, pp.3-24). New York : AMA. Récupéré de [https://davidlivermore.com/wp-content/uploads/2015/02/Chapter-1\\_Leading-with-CQ\\_Livermore.pdf](https://davidlivermore.com/wp-content/uploads/2015/02/Chapter-1_Leading-with-CQ_Livermore.pdf)

Marlin, C. (2020). *La connaissance est-elle infinie ?* Récupéré le 3 mai 2022 de <https://4dcampus.fr/la-connaissance-est-elle-infinie/>

Mayer, J., Salovey, P. et Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence [Chapitre de livre]. Dans R. J. Sternberg (dir.), *Handbook of Intelligence* (pp.396-420). Cambridge : Cambridge University Press. doi : 10.1017/CBO9780511807947.019.

Meyers, J. (2008). Cross-Cultural Adaptability Inventory. *Encyclopedia of Special Education*, 1, 582-583. doi:10.1002/9780470373699.speced0561.

Moalla, E. (2016). Quelle mesure pour la culture nationale ? Hofstede vs Schwartz vs Globe. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20, 26–37. Doi : 10.7202/1063703ar.

Moniteur. (2022, 25 mars). *Moniteur chez Fedasil Rixensart*. [Entretien]. Rixensart.

Ng, K.-Y. et Earley, C. (2006). Culture + Intelligence: Old Constructs, New Frontiers. *Group & Organization Management*, 31(1), 4–19. Doi : 10.1177/1059601105275251.

Organisation Internationale pour les Migrations (OIM). (2021). *Termes clés de la migration*. Récupéré le 10 aout 2022 de <https://www.iom.int/fr/termes-cles-de-la-migration>

Paradiso, S., Beadle, J., Raymont, V. et Grafman, J. (2016). Suicidal thoughts and emotion competence. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 38, 1-13. Doi : 10.1080/13803395.2016.1172558.

Parenteau, D. (2007). Diversité culturelle et mondialisation. *Politique et Sociétés*, 26(1), 133-145. DOI : <https://doi.org/10.7202/016443ar>

Pastorelli-Sacristan, B. (2020). *Hofstede : regard critique (1/2) sur la méthodologie*. Récupéré le 4 juillet 2022 de <https://laboragora.com/index.php/2020/04/21/hofstede-regard-critique-1-2-methologie/>

Peterson, B. (2004). *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*. Royaume-Uni : Nicholas Brealey Publishing. Récupéré de [https://books.google.be/books/about/Cultural Intelligence.html?id=011hUAH3i\\_gC&redir\\_esc=y](https://books.google.be/books/about/Cultural Intelligence.html?id=011hUAH3i_gC&redir_esc=y)

Phillips, K., Liljenquist, K. et Neale, M. (2009). Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing With Socially Distinct Newcomers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(3), 336–350. Doi : 10.1177/0146167208328062.

Putranto, N., Gustomo, A. et Ghazali, A. (2015). Analysis of Cross Cultural Management Course Pedagogy Methods in Developing Students' Cultural Intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 354-362. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.320.

Rahim, M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Yu, C., Alves, M., Lee, C., Rahman, M., Zhao, J., Chan, K., Kwok, S., Ferdausy, S. et Van Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *International Journal of Organizational Analysis*. 10 (4), 302-326. DOI : 10.1108/eb028955.

Raver, J. et Van Dyne, L. (2017). Developing cultural intelligence. *The Cambridge Handbook of Workplace Training and Employee Development*, 407-440. Doi: 10.1017/9781316091067.020.

Raven, J. (2003). Raven Progressive Matrices [chapitre de livre]. Dans *Handbook of Nonverbal Assessment* (pp. 223–237). Boston : Springer Science.

Responsable animation. (2022, 4 mars). *Responsable animation chez Fedasil Rixensart*. [Entretien]. Rixensart.

Responsable logistique. (2022, 7 mars). *Responsable logistique chez Fedasil Rixensart*. [Entretien]. Rixensart.

Robert, C. (2022). *The Definition of Non-Cognitive Skills*. Récupéré 14 mai 2022 de <https://oureverydaylife.com/definition-noncognitive-skills-8410447.html>

Rockstuhl, T., et Van Dyne, L. (2018). The Bi-Factor Theory of the Four-Factor of Cultural Intelligence. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 148, 124-144. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.07.005>.

Rosinski, P. (2022, 15 avril). *CEO de Rosinski & Company*. [Entretien]. Teams.

Rosinski & Company. (n.d.). *Rosinski & Company sprl*. Récupéré le 14 juin 2022 de <https://philrosinski.com/about/philippe-rosinski/>

Rozencwajg, P. (2009). Binet : Une approche unidimensionnelle ou plurielle de l'intelligence ? *Recherches & éducations*, 2, 257-269. DOI : <https://doi.org/10.4000/rechercheseducations.535>

Santé log. (2018). *Tâches mentales complexes : Comment le cerveau s'affranchit de ses propres limites*. Récupéré le 5 juin 2022 de <https://www.santelog.com/actualites/taches-mentales-complexes-comment-le-cerveau-saffranchit-de-ses-propres-limites>

Sfetcu, N. (2020). *Modèles d'intelligence émotionnelle*. Récupéré le 24 mars de <https://www.telework.ro/fr/modeles-dintelligence-emotionnelle/>

Shearer, B. et Karanian, J. (2017). The neuroscience of intelligence: Empirical support for the theory of multiple intelligences? *Trends in Neuroscience and Education*, 6, 211-223. Doi: 10.1016/j.tine.2017.02.002.

Stys, Y. et Brown, S. (2004). *Étude de la documentation sur l'intelligence émotionnelle et ses conséquences en milieu correctionnel*. Récupéré le 14 avril 2022 de <https://www.csc-scc.gc.ca/recherche/r150-fra.shtml#6>

Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K. et Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123–143. DOI : 10.1177/1470595808091787.

Tigerhall. (2022, 1 mars). *Why Diversity Leads to High Performing Teams*. [Podcast]. Dans Tigerhall. Récupéré de [https://tigerhall.com/content/podcast/why-diversity-leads-to-high-performing-teams?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=published-content](https://tigerhall.com/content/podcast/why-diversity-leads-to-high-performing-teams?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=published-content)

Tompos, A. et Ablonczy-Mihályka, L. (2017). Cultural diversity in the workplace: exploring the impact of intercultural training on the attitudes of business actors. *International Journal of Arts and Sciences*, 9(4), 1944-6934. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/320215365\\_CULTURAL\\_DIVERSITY\\_IN\\_THE\\_WORKPLACE\\_EXPLORING\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_INTECULTURAL\\_TRAINING\\_ON\\_THE\\_ATTITUDES\\_OF\\_BUSINESS\\_ACTORS](https://www.researchgate.net/publication/320215365_CULTURAL_DIVERSITY_IN_THE_WORKPLACE_EXPLORING_THE_IMPACT_OF_INTECULTURAL_TRAINING_ON_THE_ATTITUDES_OF_BUSINESS_ACTORS)

Toullier, G. (2022, 28 février). *Formateur en intelligence émotionnelle*. [Entretien]. Teams.

Triandis, H. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York, États-Unis : John Wiley and Sons.

Van Dyne, L. (2022, 3 juin). *CEO du Cultural Intelligence Center*. [Entretien]. Teams.

Verdure, C. (2015). *La notion de « culture »*. Récupéré le 19 mars 2022 de <https://www.futura-sciences.com/sciences/dossiers/philosophie-culture-reflet-monde-polymorphe-227/page/4/>

Viau, Y. (2022, 5 mai). *CEO d'Accultura*. [Entretien]. Teams.

White, J. (2004). Howard Gardner : the myth of Multiple Intelligences. Récupéré de <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10001263/1/WhiteJ2005HowardGardner1.pdf>

White, B. (2018). Interculturalité. *Anthropen*. Paris : Editions des archives contemporaines. DOI : 10.17184/eac.anthropen.082.

Wu, Z. (2013). Un modèle computationnel d'intelligence culturelle ouvert et extensible (Thèse). UQAM, Montréal. Récupéré de <https://r-libre.teluq.ca/251/2/D2431.pdf>

Yale Youth Ministry Institute. (2020). *David R. Caruso, Ph.D.* Récupéré le 11 juillet 2022 de <https://yaleyouthministryinstitute.org/presenters/david-r-caruso-ph-d/>

Young, C., Haffejee, B., et Corsun, D. (2017). Developing Cultural Intelligence and Empathy Through Diversified Mentoring Relationships. *Journal of Management Education*, 42(3), 319–346. doi : 10.1177/1052562917710687.