



HAL
open science

L'évaluation des compétences interculturelles

Anne Bartel-Radic

► **To cite this version:**

Anne Bartel-Radic. L'évaluation des compétences interculturelles. Les Politiques Sociales, 2016, 3 & 4, pp.88-100. hal-01975897

HAL Id: hal-01975897

<https://hal.science/hal-01975897>

Submitted on 28 Feb 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Article à paraître dans la revue « Les Politiques Sociales »

Auteur: Anne Bartel-Radic
Professeure des universités

Univ. Grenoble Alpes, CERAG, F-38000 Grenoble, France
Sciences Po Grenoble, CERAG, F-38000 Grenoble, France
CNRS, CERAG, F-38000 Grenoble, France

anne.bartel-radic@sciencespo-grenoble.fr

L'évaluation des compétences interculturelles

Résumé

La compétence interculturelle est évaluée dans divers contextes, organisationnels et de carrière, d'auto-évaluation et d'apprentissage, ou de la recherche. En tant que concept abstrait, la compétence interculturelle ne peut être évaluée directement, mais uniquement à travers ses manifestations, conséquences, ou antécédents supposés. Après avoir abordé les différents contextes et approches d'évaluation, cet article présente et discute plus en détail deux catégories d'outils couramment utilisés : les échelles de mesure et les assimilateurs de culture. Il conclut sur une mise en perspective des outils d'évaluation de la compétence interculturelle et détaille leurs avantages et inconvénients selon les contextes d'utilisation.

Mots-clés

Compétence interculturelle, assimilateur de culture, échelles de mesure, évaluation, incidents critiques, outils de mesure

Malgré le vif intérêt porté au concept de compétence interculturelle et son importance réelle dans notre monde globalisé, il n'existe pas de commun accord quant à sa définition. Il est encore moins clair comment évaluer celle-ci. Les modes d'évaluation et instruments de mesure de la compétence interculturelle sont multiples et variés, et aucun ne s'est imposé.

L'objectif, ici, n'est pas de dresser la liste exhaustive de l'existant, mais plutôt de présenter les approches les plus courantes et de les mettre en perspective, afin d'aider chercheurs et praticiens à en comprendre les enjeux et donner des repères. Les outils d'évaluation ne peuvent être envisagés séparément du contexte et des objectifs de leur utilisation, qui sera abordé dans un premier temps. Dans une deuxième section, nous repartirons de l'évaluation des compétences en général, pour identifier comment la compétence interculturelle peut être approchée. Deux types d'outils couramment utilisés, l'assimilateur de culture (section 3) et les échelles de mesure (section 4), seront ensuite présentés et discutés. L'article conclura sur un tableau de synthèse qui peut aider au choix d'outils d'évaluation de la compétence interculturelle en fonction du contexte.

1. Qui évalue les compétences interculturelles, et pour quelles raisons ?

Pour pouvoir évaluer des instruments de mesure de la compétence, il faut au préalable s'interroger sur leurs raisons d'existence, et les objectifs de leur utilisation. Dans quels contextes et à quelles fins cherche-t-on à évaluer la compétence interculturelle ? Dans le contexte du management et des organisations, trois configurations principales coexistent.

La première utilisation des instruments de mesure de la compétence interculturelle a lieu par les entreprises et organisations. Dans une logique de gestion des ressources humaines et dans des contextes de recrutement, d'affectation de tâches ou de promotion interne, on cherche à évaluer si une personne possède une compétence interculturelle considérée comme requise pour le poste en question. Ceci est notamment le cas pour les postes d'expatriés, de commerciaux export, au sein

d'une équipe internationale ou pour des cadres supérieurs dans des entreprises internationales. Plus largement, cette évaluation se fait à l'occasion de bilans d'atteinte des objectifs ou de compétences. Il existe souvent un enjeu important pour la carrière de l'évalué, et les avis de la personne qui évalue et de celle qui est évaluée peuvent diverger. Dans ce contexte, il faut que l'instrument propose une mesure qui soit la plus « juste » (et consensuelle) possible, et que la compétence interculturelle mesurée s'exprime réellement dans des interactions interculturelles efficaces, c'est-à-dire que cette compétence soit bien visible dans la performance. Il est très important ici de tenir compte du contexte de l'action, non seulement parce que la compétence est toujours liée à des situations spécifiques, mais aussi pour ne pas sur- ou sous-estimer l'impact de la compétence interculturelle sur la performance.

Une deuxième utilisation des outils de mesure de la compétence interculturelle est une utilisation individuelle, personnelle. L'individu s'auto-évalue, dans une logique de connaissance de soi, d'orientation professionnelle et d'apprentissage. Les enjeux du résultat de l'évaluation sont moindres. En revanche, il est souhaitable que l'outil offre, outre la possibilité d'évaluation, des voies pour l'apprentissage. Cette auto-évaluation peut aussi avoir lieu dans le cadre de l'entreprise, dans un contexte de formation ou de préparation à l'expatriation.

La troisième utilisation courante des outils de mesure de la compétence interculturelle est celle de la recherche. Pour l'instant, de nombreuses publications ont eu pour objectif d'identifier les composantes de la compétence interculturelle (Arasaratnam & Doerfel, 2005 ; Spitzberg & Changnon, 2009) ou de présenter des outils de mesure (Cui & Van der Berg, 2001 ; Hammer & al., 2003 ; Van der Zee & Van Oudenhofen, 2001, Van de Vijver & Leung, 2009). Dans d'autres cas sont questionnées les conséquences de la compétence interculturelle, par exemple, récemment, sur la performance ou le leadership d'équipes internationales (Lisak & Erez, 2015) ou sur la création de liens entre filiales d'une entreprise multinationale (Barner-Rasmussen et al., 2014). Ce qui

importe pour des outils de mesure utilisés dans le cadre de la recherche est la scientificité des instruments et leur cohérence avec le cadre épistémologique et méthodologique de l'étude.

2. Approches pour évaluer les compétences interculturelles

La compétence interculturelle est un concept complexe et multidimensionnel (Spitzberg & Changnon, 2009) qu'on ne peut évaluer sans s'interroger au préalable sur sa définition. Il est fondamental de clairement déterminer quels aspects de la compétence interculturelle on souhaite évaluer : une compétence « culturelle » spécifique à une culture cible ou une compétence « multiculturelle », ou une connaissance générale des dimensions des postulats de base de la culture, et des différences culturelles pouvant exister (Bartel-Radic, 2009) ? La connaissance d'une culture et une capacité à comprendre, ou ses conséquences en termes de comportements et de performance ? Si la compétence interculturelle englobe bien tous ces aspects, aucun outil ne permet d'en tenir compte dans sa globalité.

L'évaluation de la compétence interculturelle pose les mêmes questions que celle de la compétence individuelle en général : il s'agit d'un concept abstrait qui ne peut pas être observé directement. Le Boterf (2000) propose trois entrées possibles pour évaluer la compétence. La première est l'approche par la performance. On juge alors l'efficacité de la personne et en déduit sa compétence. Puis, la compétence se mesure par le degré de conformité de l'activité à des spécifications ou des standards. Enfin, la verbalisation, instantanée ou différée, de l'action, donne accès aux schèmes opératoires construits par la personne pour réaliser l'action. L'on peut alors juger de la singularité de cette compétence.

Ces entrées existent également pour la compétence interculturelle. On pourrait juger de la compétence interculturelle d'un cadre international par son degré de performance dans son travail à l'international. On peut ainsi considérer qu'un expatrié qui a réussi sa mission et dont les relations

avec les collègues étrangers se sont passées à la satisfaction de tous, possède une compétence culturelle pour le pays en question. Parallèlement, un cadre supérieur qui obtient de bons résultats, depuis plusieurs années et lors de négociations avec des cultures variées, devrait posséder une compétence multiculturelle. La performance dans l'interaction interculturelle a été formalisée dans le concept d' « efficacité interculturelle » (Cui et Van den Berg, 1991). Mais compétence et performance ne sont pas la même chose, de nombreux autres facteurs influant sur la performance. Une évaluation de la compétence interculturelle par la conformité à des spécifications ou des standards suppose qu'il existe des « recettes » à appliquer pour la communication interculturelle. Ceci existe dans une certaine mesure pour la compétence culturelle, la composante spécifique à une culture de la compétence interculturelle. On considère alors la compétence interculturelle sous l'angle de l'adaptation à des stéréotypes culturels tels que décrits par Hofstede (1980), par exemple. Il existe dans cette approche un risque de rester dans une vision réductrice de la compétence interculturelle. Les assimilateurs de culture, décrits et discutés dans la section 3 de cet article, partent de cette idée d'adaptation à un standard, mais dépassent l'approche stéréotypée à plusieurs égards.

La verbalisation de la compétence interculturelle implique de « faire parler » l'individu de ses interactions interculturelles, de sa vision des différences culturelles qu'il rencontre, de ses émotions lors de ces situations. Aborder la compétence interculturelle sous cet angle permet de tenir compte de sa singularité, de sa spécificité selon les personnes et les cultures. En revanche, une telle évaluation ne peut être faite que par un évaluateur qui est lui-même expert des relations interculturelles, qui possède une compétence interculturelle importante et qui connaisse bien les cultures dont parle son interlocuteur. Ce type d'évaluation est donc très difficile à réaliser, et reste très subjectif. Il peut être utilisé en entreprise comme dans la recherche, mais en prenant des

précautions importantes (validation de l'évaluation par l'évalué ou double codage par plusieurs chercheurs, entre autres).

Une quatrième entrée pour évaluer la performance peut être ajoutée : on pourrait approcher la compétence par l'expérience. Il est souvent considéré qu'une personne avec une grande expérience internationale doit certainement posséder des compétences interculturelles. C'est notamment dans les entreprises que l'expérience internationale sert de « proxy » de la compétence interculturelle. Or, dans une étude réalisée sur 439 personnes venant de nombreux pays, l'impact de l'expérience internationale sur la compétence interculturelle n'est que de 5% environ, ce qui montre bien que les deux notions sont loin d'être équivalentes (Bartel-Radic, 2014).

3. L'évaluation de la compétence interculturelle par l'assimilateur de culture

Un outil bien connu qui peut être utilisé pour évaluer la compétence interculturelle est l'assimilateur de culture. Il repose sur la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) et a été développé en 1962 par Fiedler, Osgood, Stolurow et Triandis (Thomas, 2000). L'objectif de l'assimilateur est d'enseigner aux répondants comment voir la situation du point de vue de l'autre culture. L'assimilateur se compose d'une série d'incidents critiques, des situations d'interaction interculturelle, considérées comme « critiques » car susceptibles d'interprétations différentes selon les cultures, et pouvant dériver à la mésentente, voire à la confrontation. Après le récit de la situation sont proposées plusieurs possibilités de réponse, souvent quatre. Ces réponses comprennent l'interprétation d'un comportement, l'action à mettre en œuvre ou encore la suite possible des événements. Ensuite, le répondant reçoit éventuellement un retour sur la réponse donnée et un complément d'informations ou d'explications. Idéalement, les incidents devraient se baser sur des éléments théoriques (Bhawuk, 2001), c'est-à-dire sur les dimensions des hypothèses fondamentales différenciant les cultures (comme celles mises en avant par, Hofstede, 1980). Les

« mauvaises » réponses aux incidents critiques reflètent des considérations ethnocentriques ou basées sur une vision stéréotypée du cas. De manière croissante, plusieurs bonnes réponses sont proposées, afin d'éviter une présentation isomorphe de la culture étrangère et de former à la tolérance à l'ambiguïté.

L'assimilateur de culture peut prendre deux formes : soit, il est spécifique à une culture précise, soit il est « général » et concerne l'interaction interculturelle en général. Ces deux formes correspondent aux deux volets de la compétence interculturelle proposés plus haut. La forme générale de l'assimilateur est beaucoup plus rare ; l'assimilateur le plus connu a été développé par Brislin (1986 : 218). Il est en réalité basé sur une juxtaposition de situations spécifiques, mais qui concernent une multitude de cultures cibles. Il ne s'agit pas, ici, d'apprendre des comportements spécifiques, mais de se sensibiliser aux valeurs différentes d'autres cultures, et d'apprendre à anticiper et à comprendre le comportement de personnes d'autres cultures.

Si « l'assimilateur » a été développé pour permettre un apprentissage de la compétence interculturelle, il peut aussi bien être utilisé pour évaluer celle-ci. On mesure alors une dimension cognitive de la compétence interculturelle, ou autrement dit, des connaissances interculturelles.

Les limites de l'assimilateur de culture comme outil de mesure résident principalement dans le fait qu'on mesure une connaissance plus qu'une réelle capacité d'action en situation. Cette mesure est loin de la perception de la compétence interculturelle comme « négociation de la réalité » (Friedman & Berthoin Antal, 2005). On ne mesure pas vraiment la capacité de la personne à observer, s'adapter, se mettre en question, mais plutôt sa connaissance d'autres cultures. L'assimilateur ne tient pas compte de l'écart qui existe, la plupart du temps, entre les comportements « déclarés » et les comportements réels. Les changements (climatiques, de conditions de vie, de langue...) liés au déplacement dans un pays étranger peuvent ajouter au stress,

par exemple, d'une négociation interculturelle ayant un enjeu important. Dans ces conditions, les réactions des uns et des autres sont souvent moins rationnelles et réfléchies que ce qui est indiqué dans les réponses à choix multiples.

Puis, l'assimilateur permet de cerner des connaissances acquises et leur transposition à des situations concrètes, mais indique peu de choses sur la capacité d'apprentissage d'une personne. Ce qui intéresse les responsables de GRH dans des entreprises et organisations à dimension internationale, c'est de savoir si tel candidat à un poste de manager international sera capable d'intégrer la variable interculturelle, ou d'anticiper si un futur expatrié sera capable d'interagir efficacement avec les « locaux ». Dans de telles situations, « l'assimilateur » peut servir d'outil d'apprentissage, mais seulement dans une moindre mesure pour le diagnostic.

4. Les échelles de mesure de la compétence interculturelle

Les échelles de mesure sont des outils permettant de quantifier un phénomène difficilement mesurable, à l'aide d'un ensemble de questions. Une définition claire des dimensions à mesurer est absolument indispensable pour la conception d'un outil pertinent. Mais à travers les échelles de mesure, l'évaluation de la compétence interculturelle contribue aussi à la définition de celle-ci : les études empiriques mesurant la compétence interculturelle contribuent à une meilleure compréhension du concept (Van de Vijver & Leung, 2009).

De nombreuses échelles de mesure de la compétence interculturelle ont été rapportées dans les recherches sur le sujet. Bon nombre d'entre elles tentent de mesurer l'existence ou l'absence des traits de personnalité considérés comme associés à la compétence multiculturelle, comme l'ouverture d'esprit et l'empathie. Selon les approches, les traits de personnalité retenus sont considérés soit comme antécédents de la compétence interculturelle (Bartel-Radic & Giannelloni, 2015) soit comme équivalents à la compétence interculturelle (Caliguiri & Tarique, 2012). D'autres

échelles tentent de situer le répondant dans un processus d'apprentissage composé de plusieurs phases, allant du déni des différences culturelles jusqu'à une personnalité multiculturelle (Hammer, Bennett & Wiseman, 2003). Un autre courant de travaux aborde le champ à travers la notion d'intelligence, et distingue des dimensions constitutives de cette intelligence culturelle (Ang et al., 2007). Le tableau 1 synthétise quelques échelles de mesure de la compétence interculturelle.

Tableau 1: Quelques échelles de mesure de la compétence interculturelle

Auteurs et publication	Nom de l'outil d'évaluation	Dimensions	Nombre d'items et fiabilité des échelles
Ang et al., 2007	CQS – Cultural Intelligence Scale	4 dimensions de l'intelligence culturelle : - CQ métacognitive - CQ cognitive - CQ motivationnelle - CQ comportementale	4 à 6 items par dimension, Cronbach $\alpha = 0,81$ à $0,89$ selon les dimensions
Bartel-Radic & Giannelloni, 2015	(Traits de personnalité et attitudes associés à la compétence interculturelle)	8 traits de personnalité et attitudes : - Stabilité émotionnelle - Ouverture d'esprit - Confiance en soi - Capacité de communication - Tolérance à l'ambiguïté - Complexité attributionnelle - Empathie - Ethnorelativisme	3 à 5 items par dimension, Cronbach $\alpha = 0,57$ à $0,77$ selon les échelles
Chen & Starosta, 2000	ISS – Intercultural Sensitivity Scale	5 facteurs de la sensibilité interculturelle : - Engagement, - respect face aux différences culturelles, - confiance lors de l'interaction avec des cultures différentes - plaisir à interagir, - attention lors de l'interaction.	3 à 7 items par facteur, Cronbach $\alpha = 0,89$ selon Graf & Harland, 2005
Hammer, Bennett & Wiseman, 2003	IDI - Intercultural Development Inventory	5 phases d'apprentissage de la compétence interculturelle : - déni des différences culturelles - retournement - minimisation, - acceptation et adaptation, - marginalité culturelle	5 à 14 items par phase, Cronbach $\alpha = 0,80$ à $0,85$
Koester & Olebe, 1988	BASIC - Behavioral Assessment Scale	8 dimensions de « l'efficacité dans la communication interculturelle » : - le fait de montrer du respect, - la posture face à l'interaction, - l'orientation vers la connaissance, - l'empathie, - les comportements face à la relation	1 seul item par dimension, Cronbach $\alpha = 0,59$ selon Graf & Harland, 2005

		- et face à la tâche, - la gestion de l'interaction - la tolérance face à l'ambiguïté	
Van der Zee & Van Oudenhoven, 2001	MPQ - multicultural personality questionnaire	5 traits de personnalité : - stabilité émotionnelle, - prise d'initiatives au niveau de l'interaction (« social initiative »), - ouverture d'esprit, - empathie sociale - flexibilité	13 à 20 questions par échelle, Cronbach α = 0,81 à 0,91 selon les échelles

Dans leur ensemble, ces échelles sont d'une utilisation assez aisée pour qui cherche à évaluer la compétence interculturelle d'un grand nombre d'individus. Elles peuvent aussi être très utiles pour le chercheur qui tente de montrer ou de découvrir le lien entre la compétence interculturelle et d'autres concepts par des méthodes quantitatives. Mais ces outils ne sont pas exempts de limites dont il faut rester conscients. Chacune de ces échelles ne mesure qu'un aspect de la compétence multiculturelle (la composante « générale » de la compétence interculturelle, Bartel-Radic, 2009) : traits de personnalité, attitudes envers et méta-connaissances sur les différences culturelles. Elles ne permettent pas d'apprécier les compétences culturelles spécifiques d'un individu, sa connaissance d'une culture, par exemple, ni sa capacité d'action en situation. Par ailleurs, ces mesures se basent sur l'auto-évaluation des individus, qui peuvent toujours être tentés de se voir sous un jour plutôt favorable, notamment dans un contexte de sélection et d'évaluation. En analysant la compétence comme des ressources en situation, on peut également se demander si la compétence interculturelle fait appel aux mêmes traits de personnalité quelle que soit la culture d'origine de la personne (Greenholtz, 2005), ou alors la culture « cible » à laquelle elle tente de s'adapter. Dans l'ensemble, aucun de ces outils ne semble pouvoir tenir compte de la complexité de la compétence interculturelle, et de la difficulté de mesurer la compétence en général. Les outils concernent soit de supposés pré-requis à cette compétence (traits de personnalité), soit une auto-évaluation du niveau d'apprentissage sur une échelle supposée linéaire, soit une volonté d'acquérir

cette compétence. L'élément de la connaissance reste absent. Une étude combinant la technique d'évaluation par des incidents critiques (décrits dans la section 3) avec des échelles de mesure des traits de personnalité associés à la compétence interculturelle montre d'ailleurs que les liens entre ces deux composantes de la compétence interculturelle sont faibles (Bartel-Radic & Giannelloni, 2015). La compétence est bien davantage que ce qui peut être évalué par chacun des outils pris isolément, et notamment la combinaison de ces éléments dans une situation concrète.

Conclusion : pour une utilisation raisonnée et prudente des outils d'évaluation des compétences interculturelles

Le tableau 2 tente une synthèse de cet article. Une vision critique et comparative des outils d'évaluation de la compétence interculturelle y est proposée, qui reprend les avantages et inconvénients des approches d'évaluation évoquées. En fonction de ces avantages et inconvénients, je suggère les contextes dans lesquels l'utilisation de ces outils me paraît plus adaptée.

Tableau 2: Approches de l'évaluation de la compétence interculturelle

Approche	Avantages	Inconvénients	Contextes dans lesquels l'approche est appropriée
Performance passée	Facilité d'évaluation, appréciation de situations réelles, vécues.	Performance et compétence ne sont pas équivalentes : d'autres facteurs que la compétence influencent la performance. Difficulté de comparaison à grande échelle. Subjectivité.	Entreprise – sélection ou évaluation
Verbalisation de la compétence interculturelle	Tient compte de la singularité de la compétence interculturelle	Subjectivité. L'évaluateur doit lui-même être expert dans le domaine interculturel.	Recherche – méthodes qualitatives Entreprise – sélection et évaluation
Assimilateur de culture	Description d'incidents critiques qui font appel aux connaissances et capacités d'interprétation de l'individu.	Evalue des connaissances plutôt que des compétences. Evalue des comportements déclarés plutôt que réels.	Entreprise – sélection ou formation Enseignement / apprentissage Recherche – méthodes quantitatives et mixtes

Echelles de mesure de traits de personnalité	Facilité d'utilisation à grande échelle Objectivité	Vision réductrice et standardisée de la compétence interculturelle. Certaines échelles sont de faible qualité méthodologique.	Entreprise – sélection Recherche – méthodes quantitatives
--	--	---	--

En général, il convient de rester prudent lors de l'utilisation de ces outils. Certains fondements sur lesquels ils se basent restent à être vérifiés. Par exemple, la compétence interculturelle est-elle liée aux mêmes traits de personnalité quelles que soit la culture d'origine de la personne, et la culture cible visée ? Compétence culturelle et compétence multiculturelle sont-elles forcément liées, et dans quelle mesure leur développement va-t-il de pair ? La connaissance que nous avons aujourd'hui de la compétence interculturelle reste aussi insuffisante quant aux formes sous lesquelles celle-ci peut s'exprimer.

Il n'existe pas d'outil idéal pour évaluer les compétences interculturelles, mais des approches plus ou moins bien adaptées selon le contexte de l'évaluation. Espérons que cet article puisse aider chercheurs et praticiens à trouver la meilleure adéquation possible entre le contexte de l'évaluation, leurs objectifs et l'outil choisi, et d'en limiter ainsi les inconvénients.

Bibliographie

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurements and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3 (3): 335-371.
- Arasaratnam, L. A. & M. L. Doerfel (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (2): 137-163.
- Barner-Rasmussen, W., et al. (2014). Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies*, 45 (2): 886-905.
- Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle: état de l'art et perspectives. *Management International* 13 (4): 11-26.
- Bartel-Radic, A. (2014). La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale? *Management International* 18 (Spécial): 194-211.
- Bartel-Radic, A. & J.-L. Giannelloni (2015). Can Cross-Cultural Competence in International Business really be measured through Personality? V^e Conférence Annuelle ATLAS-AFMI, Hanoi, Vietnam.
- Bennett, M. J. (1986). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In Paige, R. M. *Cross-cultural orientation: New conceptualizations and applications*. New York, University Press of America: 27-70.
- Bhawuk, D. P. S. (2001). Evolution of culture assimilators: toward theory-based assimilators. *International Journal of Intercultural Relations*, 25 (2): 141-163.
- Brislin, R. W. (1986). A Culture General Assimilator. Preparation for various types of sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 10 (2): 215-234.

- Caliguiri, P. M. & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business* 47 (4): 612-622.
- Chen, G. & Starosta, W. (2000). The development and validation of the intercultural communication sensitivity scale. *Human Communication*, 3: 1-15.
- Cui, G. & Van den Berg, S. (1991). Testing the Construct Validity of Intercultural Effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(2): 227-241.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization, *Journal of Studies in International Education*, 10 (3): 241-266.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4): 327-358.
- Friedman, V. J. & Berthoin-Antal, A. (2005). Negotiating Reality: A Theory of Action Approach to Intercultural Competence. *Management Learning*, 36 (1): 69-86.
- Graf, A. & Harland, L. K. (2005). Expatriate Selection: Evaluating the Discriminant, Convergent, and Predictive Validity of Five Measures of Interpersonal and Intercultural Competence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (2): 46-62.
- Greenholtz, J. F. (2005). Does intercultural sensitivity cross cultures? Validity issues in porting instruments across languages and cultures. *International Journal of Intercultural Relations*. 29 (1): 73-89.
- Hammer, M. R., Bennett, M. J. & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27 (4): 421-443.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. London, Sage.

- Koester, J. & Olebe, M. (1988). The behavioral assessment scale for intercultural communication effectiveness, *International Journal of Intercultural Relations*, 12 (3): 233-246.
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Lisak, A. & M. Erez (2015). Leadership emergence in multicultural teams: the power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50: 3-14.
- Spitzberg, B. H. & Changnon, G. (2009). Conceptualizing Intercultural Competence. In Deardorff, D. K. (Ed.), *The SAGE Handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks: SAGE : 2-52.
- Thomas, A. (2000). Intercultural Training is a culture specific interaction process. *Journal of East European Management Studies*, 5 (4): 392-401.
- Van de Vijver, F. J. R. & Leung, K. (2009). Methodological Issues in Researching Intercultural Competence. In Deardorff, D. K. (Ed.), *The SAGE Handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks: SAGE: 404-418.
- Van der Zee, K. I. & Van Oudenhoven, J. P. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and Validity of Self- and Other Ratings of Multicultural Effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35 (3): 278-288.